الوجيز في إدارة الأزمات في

المؤسسة الاقتصادية

أ.د/خليل الرفاعي

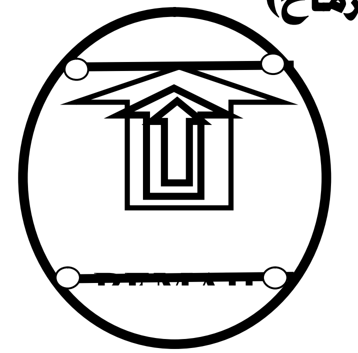
د/ بسمة عولمي

الطبعة الأولى

2016

الطبعة الأولى
2016

مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)
خلوي : 799424774- 00962
79516512 -00962
فاكس: 65153561 – 00962



E-mail : remah @ remahtraining ,com
Khalidk _ 51 @ hotmail. com
Web . www.remah@remahtraining.com .

مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)
www.remah@remahtraining.com
المملكة الأردنية الهاشمية – عمان – شارع الجاردنز

فهرس المحتويات

مقدمة الكتاب:

التغييرظاهرةطبيعيةتقتضي تحولالمؤسسات الاقتصاديةمنوضعقائمإلىوضعآخرمستهدف،قديضمنلهاالبقاءوالاستمراريةفيبيئة مضطربةومعقدة، تجد نظم الإدارة نفسها مرغمة على تطوير أساليبها ومناهجها اتجاه المواقف المتجددة التي تحمل في طياتها مخاطر لا حدود لها نتيجة للأزمات والتهديدات.

والمؤسسةالمعاصرةتواجهأنواعًامتعددًةمنالأزماتالتيتختلففيأسبابهاومستوياتحدتها وشدةتأثيراتها وكذا درجةتكرارهانتيجةالتغيرات في مجال الأعمالالسريعةوالمفاجئة، الأمر الذييشيرإلىأنالأزمةتعدظاهرةحتمية، لايمكنتجنبهاأوالقضاءعليه.إلاأنهيمكنمنعالأزمة،أوالحدمنآثارهاالسلبيةعنطريقعلم مستقل في إطار مختلف المعارف هو علم إدارة الأزمات، حيث يقومعلى استخدامعملياتمنهجيةعلمية، تحققالمناخالمناسبللتعاملمعالأزمات،والتحركالمنتظمللتدخلوتحقيقالسيطرةالكاملةعلىموقفالأزمة.وكل هذا يتطلبعملياتمنهجيةعلميةسليمةمثل:التخطيط،التنظيم، التوجيه،المتابعة،تشكيلفرقلإدارةالأزماتوالقيادة الإداريةفيالأزمات،ونظامالاتصال،نظامالمعلوماتواتخاذ القراراتوتقويمالأزمات. وتمثل القيادة الإداريةمفاتيحالنجاح،نظراللطبيعةالديناميكية المتزايدةالتييتسمبهاالعالمالمعاصر.

وإدارة الأزمات تلزم تواجد قيادة إدارية متخصصة لإدارتها على مستوى فني، هذه القيادة لها خصائصها المميزة، سماتها وأساليبها الإدارية التي تمكنها من إدارة الأزمة بالأسلوب العلمي، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إدارة وتسيير الأزمات والتهديدات التي تواجه المؤسسة وذلك برسم خطوات لابد من إتباعها، كما تقع على عاتق المديرين(القيادة الإدارية) مسؤوليات ومهام وقت الأزمات، ومساهمتها بطريقة فعالة في إدارتها لتحقيق أهداف المؤسسة والمضي نحو مؤسسة إدارية قوية ومتطورة.

في هذا الكتاب نسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيرصد وتحليل أهم آليات إدارة الأزمات،التعرف على العوامل الرئيسية التي تساعد على التعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية،التعرف على خصائص وقدرات القيادة الإدارية، أساليبها والمشاكل التي تواجهها، إلقاء الضوء على دور القيادات الإدارية في معالجة الأزمات في مؤسسة الأنابيب–تبسة، معرفة مدى ملائمة قدرات القيادات الإدارية في –مؤسسة الأنابيب– للقيام بأعمالهم في ظل ظروف عدم التأكد والتهديدات والأزمات بالإضافة إلى إلقاء نظرة على المعوقات التي تواجه القيادات الإدارية في مؤسسة الأنابيب، وفي الأخير لا بد من التوصل إلى توصيات هادفة لتأصيل منهجية متكاملة لأدوار ومسؤوليات القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في الواقع التطبيقي.

كماتبرز أهمية الموضوع في أن مفهوم الأزمة أصبح من المفاهيم واسعة الانتشار في المؤسسات خاصة الاقتصادية، وأصبح بشكل أو بآخر يمس كل جوانب حياة المؤسسة، ولما كانت لغة العصر الحالي هي لغة استقراء المستقبل بغية الالتماسمنهقبلقدومهمايعينعلىمواجهتهبأعلىدرجةمنالكفاءةوالفاعلية، فلقدكانمنالضروريوجودقيادة إدارية تمتلكمهاراتإدارةالأزمة،وتمتلكالقدراتالتيتمكنهامنتجاوزالتحدياتالأساسيةللأزمةوهيالمفاجأة والتهديدوالسرعةوالغموض.

تتركزمشكلةالبحثفي

أنالمتابعللأزماتالتيتتعرضلهاالمؤسساتالعامةأوالخاصةيلاحظتشابهاكبيرافيأسبابتلكالأزماتأووجودأنماطمتكررةف يأساليبمواجهتها،علاوةعلىعجزشبه

كاملعنالتعلممنبعضالأزمات،وتراكمدروسمستفادةيمكنالاستفادةمنهافيتجنبالأزماتوالوقايةمنها، وفىهذاالإطارتكادتغيبالقياداتالإداريةالفعالةذاتالقدراتالإبداعيةالتيتمتلكمهاراتإدارةأزمة،وتمتلك منالقدراتالعقليةوالنفسيةماتستطيعبهتجاوزتحدياتالأزمةحتىتتمكنمنالسيطرةعلىتداعياتالأزمة وإدارتهابنجاح.

الفصل الأول:

التأصيل النظري لإدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية

تعد التطورات التي يشهدها العالم في شتى الميادين وخاصة الاقتصادية منها منحت للمؤسسة الاقتصادية مكانة لم تعهدها من قبل لما لها من دور هام في اقتصاد السوق فهي دليل قوة أو ضعف اقتصاد أي دولة. وفي الآونة الأخيرة شهدت المؤسسة الاقتصادية بشتى أنواعها العديد من الأزمات، ذلك أن هذه الأخيرة أصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة. ولقد أصبح رأس المال والمديرون ومتخذو القرارات في سباق مع غيرهم من المنافسين وكل المؤسسات وخاصة الاقتصادية منها، تواجه أوضاعا تنافسية حادة وأصبح هناك حاجة ملحة إلى فكر إداري يسيطر على هذه الأزمات، وهو ما يطلق عليه "إدارة الأزمات".

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسة الاقتصادية؛

المبحث الثاني: مدخل إلى الأزمات في المؤسسات الاقتصادية؛

المبحث الثالث: سبل إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية.

المبحثالأول:مدخل إلى المؤسسة الاقتصادية

تشغل المؤسسة الاقتصادية مكانة معتبرة في الدراسات الاقتصادية باعتبارها الركيزة الأساسية في النشاط الاقتصادي، فهي تعمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح وهو هدفها الأساسي، كما أنها تمثل العون الاقتصادي الذي يلبي حاجيات المجتمع.للتعرف أكثر على المؤسسة الاقتصادية سيتم التطرق إلى مفهومها، تصنيفاتها أهدافها ووظائفها.

المطلب الأول:ماهية المؤسسة الاقتصادية

لدراسة وفهم المؤسسة الاقتصادية، يجب التطرق إلى التعريفات التي صاغها مختلف الكتاب، الاقتصاديون والمفكرون...إلخ، وكذا التعرف على السمات والخصائص المميزة لها.

أولا: تعريف المؤسسة الاقتصادية

لقد تطور تعريف المؤسسة الاقتصادية مند ثلاثة قرون، وقد اختلفت التعاريف المعطاة للمؤسسة وهذا تماشيا والتطور الاقتصادي الذي شهدته الساحة الاقتصادية واختلفت أنواعها كذلك، لهذا سيتم ذكر أهم التعاريف المعطاة لها:

1- يعرفها مكتب العمل الدولي على أنها"**مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة**"[1].

وتعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق" زماني"[2].

2- المؤسسة مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمادية والمالية التي تستخدم وتسير وتنظم بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع، وهذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة كتسيير الموازنات وتقنية المحاسبة التحليلية[3].

3- هي مجموعة منظمة ومهيكلة تخضع لمنطق دقيق ولمقاييس محددة من الناحية التقنية والبشرية.

4- هي نموذج إنتاج بواسطته وضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة بهدف، بيع سلع أو خدمات في السوق من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار[4].

5– تعرف المؤسسة على أنها جميع المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج بغرض التسويق، وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المسؤوليات.

ويمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية المادية والمالية اللازمة للإنتاج الاقتصادي، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني، الذي توجد فيه وتبعا لحجم ونوع النشاط[5].

وبعد تعريف المؤسسة لابد من تبيان الصفات والخصائص التي تتميز بها، وذلك لتعميق مفهومها أكثر.

ثانيا: خصائص المؤسسة الاقتصادية

من التعاريف السابقة للمؤسسة يمكن استخلاص الصفات والخصائص التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية وهي كالآتي[6]:

1– المؤسسة وحدة اقتصادية:

باعتبار الوظيفة الأساسية للمؤسسة تكمن في إنتاج السلع والخدمات قصد تبادلها في السوق وذلك انطلاقا من عوامل تسمى بعوامل الإنتاج والمتمثلة أساسا في:المواد الأولية، العمل، المنتجات التامة والنصف التامة، الطاقة، المعدات، كما تحتاج إلى معلومات وموارد مالية.

2– المؤسسة وحدة لتوزيع المداخل:

المؤسسة تحقق القيمة المضافة التي تساوي (قيمة المخرجات، قيمة المدخلات) أين قيمة المخرجات تتمثل في مجموع المبيعات.

3– المؤسسة خلية اجتماعية :

تقوم المؤسسة بتشغيل العمال، وذلك من أجل خلق الثروة من جهة والقيام بوظيفة اجتماعية تكمن في سد بعض حاجيات العمال من جهة أخرى، ومن بين هذه الحاجيات نذكر على سبيل المثال: ثبات العمل، مستوى الأجور، الترقية، التكوين وغيرها، إن هذه المجموعة الاجتماعية تختلف من حيث:

– **المؤهلات**:شهادات علمية، مهنية،....الخ.

– **الثقافة**: بشكل عام يعرف هذا المفهوم كمجموعة من أنماط سلوكية جلية أو ضمنية، مكتسبة أو منقولة وعموما النواة الأساسية للثقافة تكمن في الأفكار التقليدية والقيم المتعلقة بها.

– **الأهداف**: كل شخص يطمح لتحقيق أهدافه في المؤسسة، وفي الأهداف الشخصية تختلف من شخص لأخر ولكن كما هو محدد في نظام العمل، يتطلب من كل الأعضاء المشكلة للمؤسسة تحقيق أهدافها التي قد نجدها عند بعض المؤسسات لا تتماشى مع أهداف المجموعات، وهو ما يخلق

في أخر المطاف نزاعات.

4- المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية:

تقوم المؤسسة بدور هام في الاقتصاد إذ أنها تمثل مركز القرارات الاقتصادية التي تخص نوع السلع، كمية السلع، الأسعار، التوزيع وغيرها، تتمثل هذه القرارات في الاختيارات الاقتصادية بمعنى الاختيار في استعمال الوسائل المتوفرة للوصول للهدف بأكثر فعالية، وبطبيعة عموما قوة القرار مبنية على الاستقلالية.

وحتى يتم التعرف أكثر على المؤسسة الاقتصادية لا يكفي التطرق إلى مفهومها وخصائصها بل يجب معرفة تصنيفاتها والأشكال التي يمكن أن تتخذها.

المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الاقتصادية

يتم تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب عدة معايير متمثلة في المعيار القانوني، معيار الملكية، معيار النشاط الاقتصادي وحسب معيار الحجم.

أولا: تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني

طبقا لهذا المعيار فإنه يمكن تقسيم المؤسسات إلى المؤسسات الفردية والشركات[7]:

1-المؤسسات الفردية:

وهي المؤسسات التي يملكها فرد واحد أو عائلة، ولهذا النوع مزايا وعيوب تتمثل فيما يلي:

1-1- المزايا: تتمثل فيما يلي:

- سهولة تنظيم نشاط المؤسسة الفردية.
- مالك المؤسسة أو صاحبها هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمالها الشيء الذي يدفعه إلى العمل الكفء والجاد لتحقيق أكبر ربح ممكن.
- الإدارة والتنظيم والتسيير من صلاحيات صاحب المؤسسة نفسه وهو الشيء الذي يسهل عليه اتخاذ القرارات، مع تجنب المشاكل التي تنجم عن وجود شركاء.

1-2- العيوب: تتمثل العيوب فيما يلي:

- قلة رأس المال على اعتبار أن صاحب المؤسسة هو الوحيد الذي يقوم بإصدار المؤسسة بالموارد المالية اللازمة.

- إمكانية مواجهة المؤسسة لمشاكل فنية وإدارية، بسبب قصر وجهة النظر وضعف الخبرة لدى المالك الواحد[8].
- المسؤولية التامة والكاملة لصاحب المؤسسة عن ديون مؤسسته أو عبء هذه الديون يقع على عاتقه وحده.

2-مؤسسات الشركات:

تعرف على أنها مؤسسات يمتلكها شخصين أو أكثر على أن يلتزم كل شريك بتقديم حصة من رأس مال الشركة، إما في شكل مال أو في شكل عمل على أن يتم اقتسام أو تحمل النتيجة النهائية لنشاط الشركة ربح أو خسارة بين الشركاء وتنقسم الشركات بشكل عام إلى قسمين رئيسيين:

2-1- شركات الأشخاص:

كشركات التضامن، شركات التوصية البسيطة، والشركات ذات المسؤولية المحدودة، ولشركات الأشخاص مزايا وعيوب.

2-1-1- المزايا: تتمثل المزايا فيما يلي:

- اختصاص كل شريك بمهمة معينة لتسهيل تسيير الشركة.
- من خصائص المسؤولية التضامنية أنها تجعل الشركاء مخلصين ومتفانين في أعمالهم أكثر من أجل ازدهار الشركة و تحقيق الأرباح.
- زيادة إمكانية الاقتراض، وبالتالي زيادة القدرة المالية للشركة.

2-1-2- العيوب: تتمثل العيوب فيما يلي:

- إمكانية تعرض حياة الشركة للخطر بسبب وفاة أو انسحاب أحد الشركاء.
- المسؤولية التامة للشركاء في حالة الخسارة أو الإفلاس.
- إمكانية تأثر الشركة سلبا بسبب كثرة الشركاء وما قد ينجم عن ذلك من سوء تفاهم، تنازع وتناقض وتعارض في بعض القرارات.

2-2- شركات الأموال[9]:

مثل شركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة فنظرا لعيوب شركات الأشخاص وعدم استطاعة هذه الأخيرة تأمين المبالغ الضخمة لتمويل بناء المصانع وشراء الآلات والمعدات وتأمين الكميات الهائلة من المواد الأولية فقد تم إنشاء شركات الأموال التي أتاحت للعديد من الأفراد استثمار ما لديهم من أموال في هذه الشركات ومن أهم خصائص هذا النوع من الشركات أنه لا أثر للاعتبار الشخصي فيها كما أن اسمها يشير إلى هدفها ورأسمالها عبارة عن أسهم قابلة للتداول وما يميز شركات الأموال:

- تحديد مسؤولية المساهمين بنسبة مساهمتهم في رأس مال الشركة.

– الحصول على القروض يتم بشكل أسهل وأسرع.

– تتمتع المؤسسة بحياة أفضل وأكثر استقرار.

كما يوجد هناك تصنيف آخر حسب معيار الملكية.

ثانيا: تصنيف المؤسسات حسب الملكية[10]

تنقسم المؤسسات حسب هذا المعيار إلى مؤسسات خاصة، عامة ومختلطة.

1–المؤسسات الخاصة:

وهي المؤسسات التي يمتلكها الفرد أو مجموعة من الأفراد شركات أشخاص وشركات أموال.

2–مؤسسات مختلطة:

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.

3–المؤسسات العامة (العمومية):

وهي المؤسسات التي تملكها الدولة، ولا يحق للمسؤولين عنها التصرف فيها حسب قراراتهم ولا بيعها أو إغلاقها إلا بموافقة الدولة على ذلك وتراعي المؤسسات العمومية لنشاطها الاقتصادي الذي تمارسه لهدف الصالح العام للمجتمع على هدف الربح. ويتم إنشاء المؤسسات العامة بموجب قوانين ومراسيم تسمح لها بمزاولة نشاطها الاقتصادي. وذلك تحت شروط محددة كما تختلف القوانين والمراسيم من بلد إلى آخر وحتى في البلد الواحد، وهذا ليس فقط ما يتعلق بنصوصها الإدارية ولكن أيضا ما يتعلق بطبيعة نصوصها بالنسبة للسلع التي تنتجها أو الخدمة التي تقدمها وما إذا كانت هذه السلع تقدم بتكلفة أو مقابل ربح. كما يوجد هناك تصنيف آخر حسب معيار النشاط الاقتصادي.

ثالثا: تصنيف المؤسسات حسب النشاط الاقتصادي

يمكن تصنيف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى[11]:

1–المؤسسات الصناعية:

تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي، تنقسم هذه المؤسسات إلى:

1–1– مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الاستخراجية:

من أمثلتها الهيدروكربونات، مؤسسات الحديد والصلب، وهذا النوع من المؤسسات يحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة ويتطلب توفير مهارات وكفاءات عالية للتشغيل، الإدارة والتسيير.

1-2- مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة:

كمؤسسات الجلود، الغزل والنسيج.

2-المؤسسات الفلاحية:

وهي المؤسسات التي ينحصر أو يرتبط نشاطها بالعنصر الطبيعيأوالأرض، وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاث أنواع من الإنتاج وهي الإنتاج الزراعي، الحيواني والسمكي.

3-المؤسسات التجارية:

وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة والتجزئة مثل مؤسسة الأروقة الجزائرية، ومؤسسة سوق الفلاح.

4- المؤسسات الخدماتية:

وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة، كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد والمواصلات، المؤسسات الجامعية، مؤسسة الأبحاث العلمية.

5-المؤسسات المالية:

وهي تلك التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسة التأمين.

كما يوجد هناك تصنيف آخر وذلك حسب معيار حجم المؤسسات.

رابعا: تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم

يعتبر حجم المؤسسات من العناصر التي عادة ما تصنف على أساسها المؤسسة حيث تصنف إلى:

1-المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

صنفت على أساس عدد العمال وهي عادة ما تضم أقل من 500 عامل.

2-المؤسسات الكبيرة:

لها دور معتبر في الاقتصاد الوطني لما تمتاز بكبر المكانة التسويقية وهي تستخدم ما يفوق 500 عامل.

وحسب هذه التصنيفات والأشكال للمؤسسة الاقتصادية فلابد من وجود غايات وأهداف تسعى لتحقيقها وذلك انطلاقا من وظائفها المتنوعة.

المطلب الثالث:أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية

للمؤسسة الاقتصادية أهداف ووظائف عديدة ومتنوعة والتشخيص الداخلي لهذه الأهداف والوظائف يسمح لنا بمعرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة وبالتالي فانه لدراسة أهداف وظائف المؤسسة أهمية كبرى في تحديد استراتيجيتها.

أولا: أهداف المؤسسة الاقتصادية

يمكن إيجاز بعض أهداف المؤسسة الاقتصادية أو ما تعتبره أساسي منها فيما يلي:

1- الأهداف الاقتصادية:

يمكن التطرق إلى عدد من الأهداف التي تندرج ضمن هذا النوع:

1-1- تحقيق الربح:

الربح هو الفائض الذي يمكن الحصول عليه بعد اقتطاع كافة التكاليف والضرائب من العائد الناجم عن بيع السلع[12].

لكي تستمر مؤسسة ما في الوجود فعليها أن تحقق مستوى الربح الذي يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها، مما يؤدي إلى توسيع نشاطها ويساعدها على مواجهة المؤسسة الأخرى.

1-2- تحقيق متطلبات المجتمع:

لكي تستطيع المؤسسة بيع وتصريف إنتاجها المادي والمعنوي وتحقيق أرباح لابد أن يكون إنتاجها مطلوبا، أي يعطي متطلبات المجتمع الذي يتعامل معه سواء كان محليا أو وطنيا، وبذلك يمكن اعتبار هدفي الربح وتحقيق متطلبات المجتمع يرتبطان مهما كانت طبيعة المؤسسة[13].

1-3- عقلنة الإنتاج:

بواسطة التخطيط الجيد والدقيق والتوزيع والاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ترتفع إنتاجية المؤسسة وتتفادى الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية لها وللمجتمع من جهة أخرى فهي تكلف بعدم تلبية رغباته إذا كانت خاصة ويتحمل التكلفة إذا كانت عمومية لأن إعادة تمويلها يتم من طرف الدولة[14].

1-4- ضمان حصة المؤسسة في السوق:

عند تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة عليها أن تسعى في الوقت ذاته إلى زيادة نصيبها من السوق والتوسع فيه[15].

1-5- النمو والاستمرارية:

حيث **أن** النمو في رقم الأعمال يتناسب طردا مع نمو المؤسسة واستمرارها فكلما ارتفع رقم المبيعات كلما شجع المؤسسة على التوسع في النشاط وهذا ما يضمن استمراريتها[16].

1-6- المرونة :

تنقسم المرونة إلى مرونة داخلية ومرونة خارجية حيث تسعى الأولى إلى تحقيق الثانية من خلال جملة من الوسائل منها التوزيع والاستثمار في الموارد غير المستعملة[17].

فالمرونة ترتبط بانخفاض المخاطر؛ فكلما كانت المؤسسة مرنة كانت قدراتها أكبر على التكيف مع المتغيرات الأكثر تنوعا.

2-الأهداف الاجتماعية:

تتمثل فيما يلي:

- تأمين فرص عمل جديدة وضمان مستوى مقبول من الأجور؛
- إقامة أنماط استهلاكية حجميه؛
- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال وتوفير بعض الخدمات الاجتماعية للعمال.

3- الأهداف الثقافية والرياضية:

ويمكن إنجازها فيما يلي:

- توفير الوسائل الترفيهية والتثقيفيةإذ تسمح المؤسسة باستفادة عمالها من وسائل ترفيهية و ثقافية لعمالها وأولادهم من مسرح، مكتبات، رحلات وذلك لما لهذا الجانب من تأثير إيجابي وفعال على المستوى الفكري العامل؛
- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى وهذا ما يؤثر على مردودية المؤسسة بالإيجاب خاصة وعلى الدخل الوطني عامة؛
- تخصيص أوقات للرياضة إذ تعتبر من بين العناصر الجد مفيدة في الاستعداد للعمل والتحفيز عليه ورفع الإنتاج والإنتاجية.

4-الأهداف التكنولوجية:

بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة الاقتصادية دورا هاما في الميدان التكنولوجي من حيث[18].

مساندة الدولة في مجال البحث والتطير التكنولوجي من خلال الخطة التنموية العامة للدولة التي تتم بالتنسيق بين العديد من الجهات ابتدءا من هيئات، مؤسسات البحث العلمي، الجامعات والمؤسسات الاقتصادية.

وهذه الأهداف لا تتحقق إلا بوجود وظائف في المؤسسة متنوعة ومتعددة تمثل الأدوار التي تقوم بها المؤسسة.

ثانيا: وظائف المؤسسة الاقتصادية

الوظيفةفي المؤسسة تعرف على أنها مجموعة متجانسة ومتكاملة تؤدي دورا معينا ومنفصلا إلى

حد ما عن باقي الأدوار في المؤسسة، وباعتباره يشمل مرحلة ما من نشاطها الاستغلالي، شراء، تخزين، إنتاج...إلخ، تتمثل وظائف المؤسسة في النقاط الموالية:

1-وظيفة الإنتاج:

تعرف هذه الوظيفة بأنها النشاط المنظم والموجه عمدا لاستخدام الموارد المتاحة وتوجيهها لإيجاد أشياء نافعة تشجع حاجات الإنسان المعاصر[19].

ولوظيفة الإنتاج في المؤسسة عدة مهام والمتمثلة فيما يلي:

- القيام بأعمال الصيانة.
- مراقبة جودة الإنتاج.
- تخطيط الإنتاج.
- متابعة برامج العمل.
- القيام بالأعمال والتصاميم والمواصفات على المنتجات.

2-وظيفة التموين:

تعرف وظيفة التموين بأنها العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة[20]. كما يمكن القول أن هذه الوظيفة تتفرع إلى وظيفتين هما الشراء والتخزين.

3-وظيفة التسويق:

تلعب وظيفة التسويق دورا هاما في نجاح أي مشروع، فهي تعرف على أنها تلك العمليات المخصصة التي تتم أثناء تسويق السلع والخدمات التي تشمل هذه الوظيفة في تخطيط السلع، الشراء، البيع، النقل، التخزين، تمويل السوق، إدارة مخاطر التسويق وبحوث التسويق[21].

4- الوظيفة المالية:

هي مجموعة المهام والعمليات التي ستسعى في مجموعها إلى البحث على الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة وفي إطار محيطها المالي كما تعتبر النشاط المالي والإداري الذي يتولى سير التدفقات الخارجية والداخلية من وإلى المؤسسة ويتضمن استقلالها الجيد، كما تتولى البحث عن رؤوس الأموال وتسييرها[22].

كما تعتبر الوظيفة المالية عنصرا أساسيا لتحقيق أهداف أي مؤسسة وتتمثل فيما يلي:

- تدبير احتياجات مالية وشروط تتناسب وإمكانيات وظروف المؤسسة.

- ضبط حركة تدفق الأموال من المؤسسة وإليها بشكل يضمن كفاءة استخدامها.
- تحقيق أعلى ربحية ممكنة للاستثمار.
- التنبؤ بالمشاكل المالية المتوقعة وتحديد الاستراتيجيات المناسبة.
- دراسة الأنشطة الخاصة بدراسة المؤسسات الاستثمارية.

5-وظيفة الموارد البشرية:

وتعرف هذه الوظيفة على أنها عملية الإتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي مؤسسة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد على استخدامها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها[23].

ورغمأن المؤسسات الاقتصادية تعتبر الركيزة الأساسية في النشاط الاقتصادي، ورغم تنوعها واختلافها وتعدد وظائفها وأهدافها، إلا أنها عرضة للعديد من الأزمات التي قد تهتك بها وتدمرها وتشوه صورتها في الأسواق.

المبحث الثاني: مدخل إلى الأزمات في المؤسسات الاقتصادية

تعد الأزمات التي تحدث في المؤسسات ما هي إلا تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة دون توقع لها أو لغرض تجنبها وكثيرا ما يقال أن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل وحتى يتسنى فهم معنى الأزمة والعناصر المتعلقة بها، لابد من التطرق إلى الجوانب التي تدخل في تغييرها.

المطلب الأول: مفهوم الأزمات ومناهج تشخيصها

من الصعب إيجاد تعريف محدد وموحد، وذلك بسبب تعدد وتنوع الكتابات والاتجاهات التي تناولت مفهوم الأزمة من جهة وكذا بسبب تعدد وتنوع الأسباب التي تقف وراء الأزمة أو مصادر الأزمة ومناهج تشخيصها من جهة أخرى.

أولا: مفهوم الأزمة

على الرغم من كثرة تداول مصطلح الأزمة في العقد الأخير من القرن العشرين نتيجة للتغيرات البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسات الإنتاجية والخدمية إلا أنه يصعب تحديد مفهوم الأزمة نتيجة شمولية

طبيعته واتساع استعماله، واختلاف الاستخدام والسياق المطبق من قبل الكتاب والباحثين.

1-تعريف المصطلحات المشابهة للأزمة:

لجأ العديد من الباحثين في تعريفهم للأزمة إلى التمييز بينها وبين مصطلحات أخرى قريبة منها في محاولة منهم لتحديد قاطع لما يقصدون من مصطلح الأزمة.

2-1- الكارثة:

هي الحالة التي حدثت فعلا وأدت إلى تدمير وخسائر جسيمة في الموارد البشرية والمادية، وأسبابها إما طبيعية أو بشرية وعادة ما تكون غير مسبوقة بإنذار، وتتطلب اتخاذ إجراءات غير عادية للرجوع إلى حالة الاستقرار والعكس صحيح فقد تؤدي الأزمات إلى كوارث إذا لم يتم اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة لمواجهتها، كما أن الكوارث عند حصولها تولد أزمات[24].

2-2- الصدمة:

هي حدث ينتج عنه شعور فجائي غير متوقع الحدوث هذا الشعور هو مركب بين الغضب والذهول والخوف، ومن هنا قد تكون الصدمة إحدى عوارض الأزمة أو إحدى نتائجها التي تولد عند انفجارها في شكل مفاجئ سريع ودون سابق إنذار، كما قد تكــون الصــدمة أحــد أســباب الأزمــات سواء على مستوى الدول أو المشروعات أو الأفراد، ويكون التعامل مع الصدمة بأسلوب الامتصاص أو الاستيعاب[25].

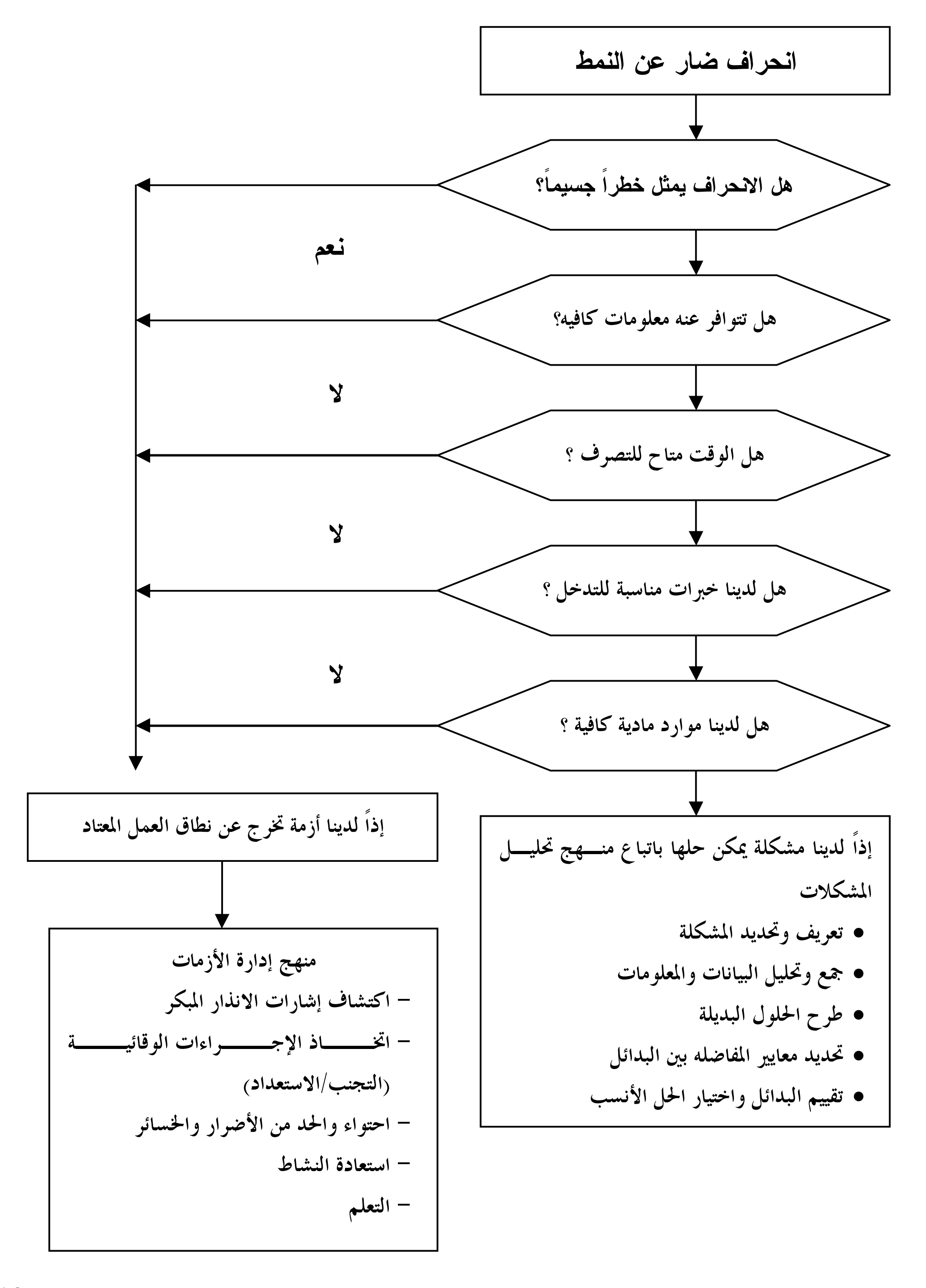
2-3- المشكلة:

تمثل حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لوجود بعض الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف أو الوصول إليها، وتظهر المشكلة بوضوح عند العجز في الحصول على النتائج المتوقعة من الأعمال وأنشطتها المختلفة، والمشكلة هي السبب لحالة غير مرغوب فيها، وبالتالي يمكن أن تعمل بمثابة تمهيد للأزمة إذا اتخذت مسارا حادا ومعقدا يصعب حساب توقع نتائجه بصورة دقيقة.

وهذا ما يفرق المشكلة عن الأزمة حيث تحتاج المشكلة إلى التفكير والجهد المنظم للتعامل معها والقضاء عليها بجانب أن القدرة على تحمل الظروف التي تنتج عن المشكلة أو الأزمة مختلفة، حيث أن الفرد أو المؤسسة يمكن أن يتعاملوا مع المشكلة في فترات طويلة تمتد إلى أيام عدة، أما الأزمة فلا يمكن أن تحمل تفاعلاتها وتأثيراتها المختلفة مدة طويلة حيث أن دورة حياة الأزمة سريعة للغاية ابتداء من مرحلة اكتشاف مؤشرات الإنذار المبكر وصولا إلى مرحلة التعلم من الأزمة[26].

والشكل رقم01يوضح الفرق بين المشكلة والأزمة.

الشكل رقم01: الفرق بين المشكلة والأزمة



2-4- الحادث:

هو حالة فجائية غير متوقعة تحدث بصورة سريعة، وتنتهي هذه الحالة فور انقضاء الحادث، ولا يكون للحادث امتدادات ومتابعات جوهرية، وتختفي آثاره مع اختفاء نتائج وتداعيات الحدث، من جانب آخر فإن الأزمة قد تكون ناجمة عن حادث وتكون أحد نتائجه، لكن الأزمة ليست الحادث نفسه[27].

2-5- الصراع:

الصراع هو من أكثر المفاهيم قربا لمفهوم الأزمة، فكثير من الأزمات يكون جوهرها صراع بين الطرفين في المؤسسة، أو بين المؤسسة كطرف وطرف خارج المؤسسة، وتنجم الأزمات عن التعارض والتناقض بين هذين الطرفين لكن الفرق الجوهري بين الصراع والأزمة أن الصراع لا يكون بنفس التأثير ونفس الحدة وشدة الأزمة.

من جانب آخر يكون الصراع أكثر وضوحا من حيث أهدافه واتجاهاته وأبعاده وأطرافه، بينما تكون هذه العناصر غير محدودة وغير معروفة بوضوح في الأزمة، ويتسم الصراع بطبيعة شبه دائمة في المؤسسة، فهناك صراعات تتبدل وتتغير بين أطراف مختلفة وبين مستويات متعددة، بينما تبدأ الأزمة وتنتهي بسرعة وتتحرك وتخلف وراءها مجموعة من النتائج[28].

2-6- الخلاف:

يعبر مفهوم الخلاف عن المعارضة والتضاد وعدم التطابق سواء في الشكل أو في الظروف أو في المضمون وهو ما قد يكون أحد مظاهر الأزمة ولكنه لا يعبر عنها تماما، فالاختلاف لا يمثل أزمة في حد ذاته، ولكنه يعبر عنها أو يكون باعثا على نشوئها واستمرارها[29].

2-7- الواقعة:

حدث محدود الأثر قد يكون ايجابيا أو سلبيا ويمكن التعامل معه والسيطرة عليه في فترة زمنية قصيرة نسبيا[30].

ويمكن تلخيص الفروق بين الأزمة والمصطلحات المشابهة في **الجدول رقم01**

جدول رقم01: الفرق بين مفهوم الأزمة وبعض المفاهيم الإدارية ذات الصلة

المفهوم	التشخيص	دليل الاختلاف
الأزمة Crisis	موقف يحدث خللا يؤثر تأثيراً مادياً على سير العمليات الحيوية أو سلوك الأعمال ويتسم بالتهديد الشديد للمصالح والأهداف والافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام والمفاجأة في توقيت الحدوث ويتطلب استجابة فورية ورد فعل سريع وخارج إطار العمل المعتاد .	أحد أسباب الكارثة
الكارثة Disaster	حالة مدمرة ينجم عنها خسائر فادحة في الأرواح والممتلكات بالنسبة لمجموعة من الأفراد، وقد تكون طبيعية أو من صنع الإنسان ، ويتطلب لمواجهتها جهد الدولة أو الجهود الإقليمية أو الدولية وفقا لحجم الكارثة ومدى الخسائر التي تنجم عنها .	أحد أسباب الأزمة
الحادث Accident	شيء مفاجئ غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور وقوعه .	الأزمة أحد نتائجه
القوة القاهرة Force Major	ظرف يصعب التنبؤ به أو التحكم فيه والتي تحول دون قيام شخص معين بعمل متفق عليه مع شخص آخر .	يشترك مع مفهوم الأزمة من حيث كلاهما يخرج عن سيطرة متخذ القرار إلا أنها لا تعبر عن الأزمة
المشكلة Problem	حالة غير مرغوب فيها مثل سؤال يحتاج إلى إجابة أو اتخاذ قرار	قد تكون سببا للأزمة أو تمثل مرحلة من مراحل مواجهة الأزمة وهي عملية اتخاذ القرار
الصراع Conflict	تصادم إرادتين وتعارض مصالحهما وله أبعاده واتجاهاته وأطرافه وأهدافه.	الصراع يستمر عكس الأزمة
الخلاف Dispute	المعارضة أو التضاد وعدم التطابق سواء في الشكل أو الظرف أو المضمون .	يعتبر أحد مظاهر الأزمة

الصدمة Chock	شعور فجائي حاد نتيجة تحقق حادث ما، والتعامل معها يتم بأسلوب الامتصاص للتغلب على عنصر المفاجأة.	أحد عوارض الأزمة أو أحد مسبباتها أو نتائجها
التهديد Threat	علامة أو إنذار للمتاعب أو الخطر الممكن حدوثه .	مرحلة الإنذار قبل حدوث الأزمة
الواقعة Incident	خلل في مكون أو نظام فرعي تم تداركه و لم يسفر عنه نتائج سلبية.	لا يعبر عن الأزمة

المصدر: ممدوح الرفاعي ماجدة جبريل،**إدارة الأزمات**، جامعة عين شمس، مصر، 2007، ص ص:27-28

2-المنظور التاريخي للأزمة:

مرمصطلح "الأزمة" بمجموعة من المراحل إلى أن اشتهر أصبح متداول كثيرا، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

2-1- المرحلة الأولى:

تعود الأصول الأولى لاستخدام كلمة "أزمة" إلى علم الطب الإغريقي القديم وقد كانت هذه الكلمة تستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول مهم ووجود لحظة مصيرية في تطور مرض ما، يترتب على هذه النقطة إما شفاء المريض خلال مدة قصيرة وإما موته.

2-2- المرحلة الثانية:

وقد كثر استخدام كلمة "أزمة" في القرن السادس عشر في المعاجم الطبية، ثم تطورت استخدامات هذه الكلمة في القرن السابع عشر لتعني ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الكنيسة والدولة (مرحلة التحول من المصطلح الطبي إلى التداول والطرح السياسي).

2-3- المرحلة الثالثة:

تم استخدام كلمة الأزمة للإشارة إلى بروز مشكلات كبيرة وخطيرة وللإشارة إلى لحظات وحالات تحول فاصلة في العلاقات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية[31]. في بداية الثلاثينات من القرن العشرين، شاع استخدام هذا المصطلح بسبب أزمة الكساد العظيم الذي أصاب المجتمع الإنساني كله بالشلل والخراب الاقتصادي وما نتج عنه من دمار اقتصادي تبعه صراعات سياسية دولية كانت بوادر ومقدمات لحرب عالمية ثانية طاحنة انتهت بكارثة ذرية على إحدى الدول في آسيا هي اليابان.

2-4- المرحلة الرابعة:

وفي منتصف القرن العشرين دخل المصطلح في حيز استخدام علماء النفس عند الحديث عن (أزمة الهوية). ومع السبعينات وارتفاع الأنماط الاستهلاكية التي تزامنت مع الزيادة السكانية في دول العالم الثالث وما نجم من مجاعات وكوارث إنسانية خاصة في إفريقيا (أزمة الانفجار السكاني).

2-5- المرحلة الخامسة:

وفي الثمانينات استخدمه علماء الاجتماع في الغرب وذلك للوصف التفصيلي للأزمات الاجتماعية التي تهدد المجتمع الغربي.

2-6- المرحلة السادسة:

واشتهر هذا المصطلح سنة 1997 حيث شهدت الدولة الآسيوية أزمة مالية شديدة.

2-7- المرحلة السابعة:

وفي الآونة الأخيرة تعرض العالم لأزمة مالية توصف بأنها الأسوأ ربما منذ أزمة الكساد الكبير على حد تعبير الخبراء الاقتصاديين وذلك في جانفي 2008 والتي نجمت بالدرجة الأولى عن التوسيع الكبير في الأصول المالية على نحو مستقل إلى حد كبير عما يحدث في "الاقتصاد العيني".

3- تعريف الأزمة:

عرف مصطلح الأزمة عدة تعريفات:

* " تعني تهديد خطر متوقع أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمؤسسات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار"[32].

*"خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة، نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية"[33].

* "حالة من عدم الاستقرار تنبئ بحدوث تغيير حاسم ووشيك قد تكون نتائجه غير مرغوبة بدرجة عالية"[34]كما عرفت على أنها "حدث أو مجموعة من الأحداث المفاجئة تواجه متخذ القرار وتشكل بذلك صراعا بين إرادة وقوة متخذ القرار، وبين قوة وإرادة منشئ ذلك التحدي مما يجعل متخذ القرار يواجه مشكلة اتخاذ القرار المناسب لتأمين سلامة ذلك الكيان الذي أصابته الأزمة"[35].

بعد معرفة ماذا يعني مصطلح الأزمة يجب التطرق إلى مناهج تشخيصها وذلك لإدراك كيفية التعامل معها.

ثانيا: مناهج تشخيص الأزمة

يعتبر التشخيص السليم هو مفتاح التعامل مع الأزمة، ومن أهم المناهج الأساسية المستخدمة في تشخيص الأزمات ما يلي[36]:

1-المنهج الوصفي التحليلي:

يقوم هذا المنهج على تشخيص الأزمة وفقا للمرحلة التي وصلت إليها من حيث تحديد ملامحها والنتائج

التي أفرزتها وتأثيرها على هيكل الكيان الذي حدثت فيه الأزمة وعرض أبعادها ومظاهرها وجوانبها.

2- المنهج التاريخي:

يعتمد المنهج التاريخي على النظرية التي تقول أن أي أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأة وأنها ليست وليدة اللحظة ولكنها نتيجة أسباب وعوامل لها تاريخ. لذلكالتعامل وفق هذا المنهج مع الأزمة يبنى على أساس معرفة كاملة بتاريخ الأزمة وتطورها والعوامل التي أثرت فيها.

3- منهج النظم:

ينظر للأزمة في هذا المنهج على أنها نظام متكامل يحتوي على أربعة عناصر هي:

- مدخلات الأزمة.
- نظام تشغيل الأزمة.
- مخرجات النظام.
- التغذية العكسية.

ويساعد منهج النظم على التعامل مع الأزمة في جميع مراحلها بفاعلية ونجاح للتغلب عليها سواء بالسيطرة على مواردها، مصادرها التوتر والقلق أو من خلال السيطرة على أداء أجزاء نظام الأزمة ونشاط كل جزء وكذا البيئة المحيطة بالأزمة وما تفرضه من قيود على نظام الأزمة في تكوينه وتشغيله أو في نظام للمعلومات المرتدة.

4- المنهج البيئي:

يعتبر هذا المنهج أن الأزمة هي وليدة البيئة التي نشأت فيها وتفاعلت معها، لذلك يقوم هذا المنهج عند تشخيص أي أزمة بتحليل قوى البيئة المؤثرة في صنع الأزمة ليساعد متخذ القرار الإداري على التعامل مع القوى البيئية التي أدت إلى ضمورها.

5- منهج دراسة الحالة:

يعتمد هذا المنهج على دراسة كل أزمة على حدى باعتبارها حالة مستقلة لها طبيعة خاصة، كما يقوم بتشخيص دقيق للأزمة وتتبعها بشكل تاريخي، تحليل كل عواملها وعناصر المتغيرات المؤثرة فيها، بحيث نضج الأزمة في الميدان البحثي.

6- منهج الدراسات المقارنة:

يعتمد على دراسة الأزمات التي تمت في الماضي ومقارنتها موضوعيا بالأزمات التي نواجهها في الحاضر ومن خلال تبيان أوجه الاتفاق والاختلاف، ويتم تجربة استخدام العلاج فيما اتفق ونجح في الماضي واستحداث علاج فيما اختلف في الحاضر.

7-منهج الدراسات المتكاملة:

ويستمد هذا المنهج تكامله من خلال استخدامه لجميع المناهج السابقة.

التشخيص لا يكفي وحده لفهمالأزمةوطريقةالتعاملمعها، لأن هذه الأخيرة تعتمد علىدرجةالمعرفةبنوعوطبيعةهذهالأزمة وكذا خصائصها ومميزاتها.

المطلب الثاني: أنواع وخصائص الأزمات

الواقع أن تصنيف الأزمات يعتمد في الأصل على الجانب الذي ينظر من خلاله إلى الحادثة، كما يتأثر أيضا هذا التصنيف بطبيعة الحقل والتخصص إلى جانب ذلك فإن الأزمة تتميز بعدة خصائص.

أولا: أنواع الأزمات

تتعدد وتتنوع الأزمات إلى عدة أنواع، لذلك يمكن تصنيفها حسب مجموعة من المعايير كما يلي[37]:

1-تصنيف الأزمات وفقا لمرحلة التكوين:

يمكن التمييز بين أربع مراحل تمر بها الأزمات في دورة حياتها هي:

1-1- الأزمة في مرحلة الميلاد:

في هذه المرحلة تبدأ الأزمة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه.

1-2- الأزمة في مرحلة النمو:

حينما يتم تغذية الأزمة بمحركات وأسباب وأشخاص إضافية تبدأ في الكبر والنمو، في هذه المرحلة يجب على متخذ القرار التدخل من أجل استقطاب محركات وعوامل النمو.

1-3- الأزمة في مرحلة النضج:

نادرا ما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة، لكنها أحيانا تحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل، التكبر والتخلف، الاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته، حيث تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها تصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من التصادم معها.

1-4- الأزمة في مرحلة الانتهاء:

هنا تبدأ الأزمة في الانتهاء وذلك بسبب الصدام أو المواجهة معها، فالصدام العنيف يؤدي إلى أن تفقد

الأزمة جزءا هاما من قوتها، ومن ثم تبدأ في التقلص والانتهاء.

2- تصنيف الأزمات من حيث تكرار حدوثها:

وفقا لهذا الأساس يمكن تمييز نوعين من الأزمات:

2-1- الأزمات الدورية والمتكررة:

هي أزمات تتسم بالدورية والتكرار وأنها تحدث في مواسم ودورات اقتصادية يمكن التنبؤ بها. ويتم حدوث هذه الأزمات المتكررة بسبب وجود ظواهر المواسم الزراعية والمواسم الاقتصادية كالرواج و الكساد...إلخ

2-2- الأزمات غير الدورية:

هذه الأزمات عشوائية الحدوث، فهي أزمات فجائية، غير دورية، غير متكررة ويصعب التنبؤ بوقوعها.

3-تصنيف الأزمات وفقا لمقدار عمق الأزمة:

يمكن تصنيفها كما يلي[38]:

3-1- أزمة سطحية:

هي أزمات خفيفة التأثير ولا تشكل خطورة شديدة وتحدث طفرة بشكل فجائي، تنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها غير العميقة ويسهل معالجتها بشكل فوري و سريع من أمثلتها: الإشاعات الكاذبة، إضراب عمل أحد الأقسام...إلخ.

3-2- أزمات عميقة متغلغلة:

هي الأزمات التي تتسم بالشدة والعنف وقهر الكيان الإداري للمؤسسة من أمثلتها: إضراب شامل لكل العاملين بالمؤسسة...إلخ.

4- تصنيف الأزمات من حيث المستوى:

يمكن تصنيفها وفق هذا المعيار إلى نوعين:

4-1- أزمات على المستوى الكلي:

يصيب هذا النوع من الأزمات الدولة ككل، وهي أزمات شاملة وعامة سواء في أسبابها أو نتائجها أو في متطلبات العلاج.

4-2- أزمات على المستوى الجزئي:

يحدث هذا النوع من الأزمات على مستوى المشروعات أو الوحدات الإنتاجية، تتميز بأنها متنوعة ومتعددة إلى حد كبير نظرا لأن الوحدات الإنتاجية بطبيعتها متنوعة ومتعددة، سواء في مجال إنتاجها أو في حجمها أو في المناطق التي تعمل بها.

5- تصنيف الأزمات من حيث محور الأزمة:
وتصنف الأزمات تبعا لهذا المعيار إلى مادية ومعنوية:
5-1- أزمات مادية:
وهي أزمات ذات طابع اقتصادي، مادي، كمي وقابلة للقياس مثل: أزمة السيولة، أزمة العمالة، أزمة انخفاض المبيعات...إلخ. وهي جميعها تدور حول شيء مادي ملموس، يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه ماديا وبأدوات تتناسب مع طبيعته.

5-2- أزمات معنوية:
وهي أزمات ذات طابع نفسي وشخصي وغير ملموس مثل: أزمة الثقة، أو أزمة المصداقية، أزمة الولاء والانتماء...إلخ.

هذه الأزمات جميعها تدور حول محور معنوي غير ملموس لا يمكن الإمساك به ماديا أو رؤيته أو سماعه وإنما يتم التعامل معه من خلال إدراكه المضموني.

ثانيا: أنواع الأزمات التي تحدث في المؤسسات الاقتصادية

يمكن ذكر أنواع الأزمات التي تحدث في المؤسسات الاقتصادية فيما يلي[39]:

1- أزمات مع أطراف خارجية:
الأزمات الخارجية التي تتعرض لها المؤسسات هي تلك التي لا تجد معها مناصا من الدخول في صراع مع أطراف تهدف إلى الإضرار بمصالح المؤسسة ويمكن اختصارها فيما يلي:
1-1- دعوى قضائية:
هنا قد يكون الهدف الأساسي لصاحب الدعوى القضائية هو الحصول على المال، بينما يكون هدفه الثانوي هو تشويه صورتها أمام الرأي العام، ويعتمد قرار الإدارة في هذه الحالة على الموازنة بين مركز المؤسسة ومركز الخصم والأثر المتوقع على الرأي العام.
1-2- المقاطعة:
فعلى المدير أو متخذ القرار أن ينتبه لمن يهددون بمقاطعة منتجات المؤسسة فكل ما يريدونه هو إحداث ضجة كبيرة ليحصلوا على تغطية إعلامية جيدة لمساندتهم ولفت الأنظار إليهم. لايهدف أصحاب المقاطعة في الغالب لتحقيق ربح مادي. ولذا يجدر بمتخذ القرار الابتعاد عن محولة التسوية المالية وإلا شهروا بالمؤسسة أكثر فأكثر وذلك على العكس من أسلوب التعامل مع أصحاب الدعاوى القضائية.

فإذا كان من يريد مقاطعة المنتجات هم مجموعة من الأفراد دون سند قانوني أو اجتماعي كافي فقد يجدر بمتخذ القرار ألا يعيرهم أي اهتمام. أما إذا تمتع أصحاب الحركة "المقاطعة" بسند قانوني واجتماعي قوي فقد يكون من الأفضل الاعتراف لهم بما يطلبون.

1-3- حملات الإعلام المضادة:

يفضل في حالة التعامل مع وسائل الإعلام أن تكسبها إلى جانبك منذ البداية، فالعديد من المسؤولين عن تشغيل هذه الأداة الرهيبة لا يهتمون بالبحث عن الحقيقة الكاملة بقدر ما يندفعون للتعبير عن مشاعرهم موجهين الإشاعات التي تسيء للمؤسسة.

2- أزمة بسبب العاملين:

يكمن جوهر الإدارة في إدارة الأفراد للقيام بالعمل، ولذا يجب على المدير أن يهتم بمشكلات الأفراد أكثر من اهتمامه بمشكلات الصيانة والبرمجة. من أهم أشكال الأزمات التي تحدث بسبب العاملين هي الأزمات التي تنشأ بين **إدارة الأفراد و إدارة الوظائف**.

3- أزمات متعلقة بالمنتج " أزمة تسويقية "[40]:

هناك منتجات تخفق وتفشل عند طرحها إلى السوق أو بعد تجربتها في السوق فأحيانا يتضح أن لهذه المنتجات تأثيرات سلبية على صحة الإنسان أو أن استخدام هذه المنتجات غير آمن، بذلك فإن فشل هذه المنتجات يشكل أزمة حقيقية للمؤسسة عليها أن تواجهها وتعالجها وتعالج آثارها وانعكاساتها السلبية.

وأزمة فشل المنتجات هي الكابوس الذي يؤرق أغلب المؤسسات التي تصنع السلع الاستهلاكية إذ أن هذه المؤسسات تخشى من اليوم الذي تتوقف فيه مبيعات المنتج أو تتراجع بصورة حادة ويكون لابد من اتخاذ قرار سحب هذا المنتج من السوق التوقف عن إنتاجه.

كما أن هذه الأزمة تتسبب للمؤسسة في خسائر كثيرة تكون في صورة خسائر نقدية ناجمة عن توقف المبيعات أو تراجعها، خسائر ناجمة عن الإنفاق عمليات التصنيع والتسويق، خسائر ناجمة عن الوقت والجهد الذي أضاعته المؤسسة.

4- أزمة بسبب تغير النظم القانونية للأعمال:

تعمد بعض الدول إلى تغيير بعض النظم القانونية التي تنظم أعمال المؤسسات والتي عملت المؤسسات بموجبها لعشرات السنوات. وهذا التغيير في النظم يكون سببا في وقوع أزمة للمؤسسة حيث تتطلب بعض النظم الجديدة ممارسة ومواكبة الأعمال بصورة مختلفة، إذ أن بعض المؤسسات تصاب بصدمة

شديدة نتيجة هذه التغيرات وهذه الصدمة توقعها في صدمة حقيقية[41].

5- أزمة الحوادث الصناعية:

قد تكون أزمة الحوادث الصناعية أزمة مدمرة للمؤسسة، أغلب الحوادث الصناعية تسبب خرابا ودمارا للبيئة وإلى خسائر في الأرواح، حيث أن المشكلة التي تواجهها الكثير من المؤسسات هي عدم قدرتها على إدارة هذه الأزمات بصورة فاعلة وخاصة ما يتعلق بالقضايا المالية والتعويضات وعدم القدرة على تصحيح الصورة الذهنية السلبية التي نجمت عن هذه الأزمة.

6- أزمة النقدية:

تؤدي فترات الكساد إلى بروز أزمات متعددة، أهم هذه الأزمات هي أزمة نقص السيولة، حيث لا يعود هناك أموال سائلة كافية للوفاء بالتزامات المؤسسة في الأمد القصير وهذا يضعها أمام تحديات كبيرة نتيجة الأزمة النقدية.

ثالثا: خصائص الأزمة

المتمعن لمختلف التعاريف المقدمة عن الأزمات وكذا أنواعها يجد أنها تتسم بمجموعة من الخصائص أهمها[42]:

1-التهديد:

قد يؤدي التهديد إلى خسائر مادية أو بشرية هائلة الاستقرار وتصل أحيانا إلى القضاء على كيان المؤسسة.

2-الارتباك:

إن الأزمة تهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام وتخلق حالة من حالات القلق والتوتر، عدم اليقين في البدائل المتاحة خاصة في ظل نقص المعلومات الأمر الذي يضاعف من صعوبة اتخاذ القرار ويجعل من أي قرار ينطوي على قدر من المخاطرة.

3-المفاجأة:

تتميز الأزمة بكونها حدث غير متوقع وسريع وغامض.

4-ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة:

فالأحداث تقع وتتصاعد بشكل متسارع وربما حاد، الأمر الذي يفقد أطراف الأزمة أحيانا القدرة على السيطرة في الموقف استيعابه جيدا، حيث لابد من تركيز الجهود لاتخاذ قرارات حاسمة وسريعة في

وقت يتسم بالضيق والضغط.

5- تعدد الأطراف:

يؤدي تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها إلى تعارض مصالحها، مما يخلق صعوبات جمة في السيطرة على الموقف وإدارته وبعض هذه الصعوبات إدارية، مادية، بشرية، سياسية أو بيئية...إلخ.

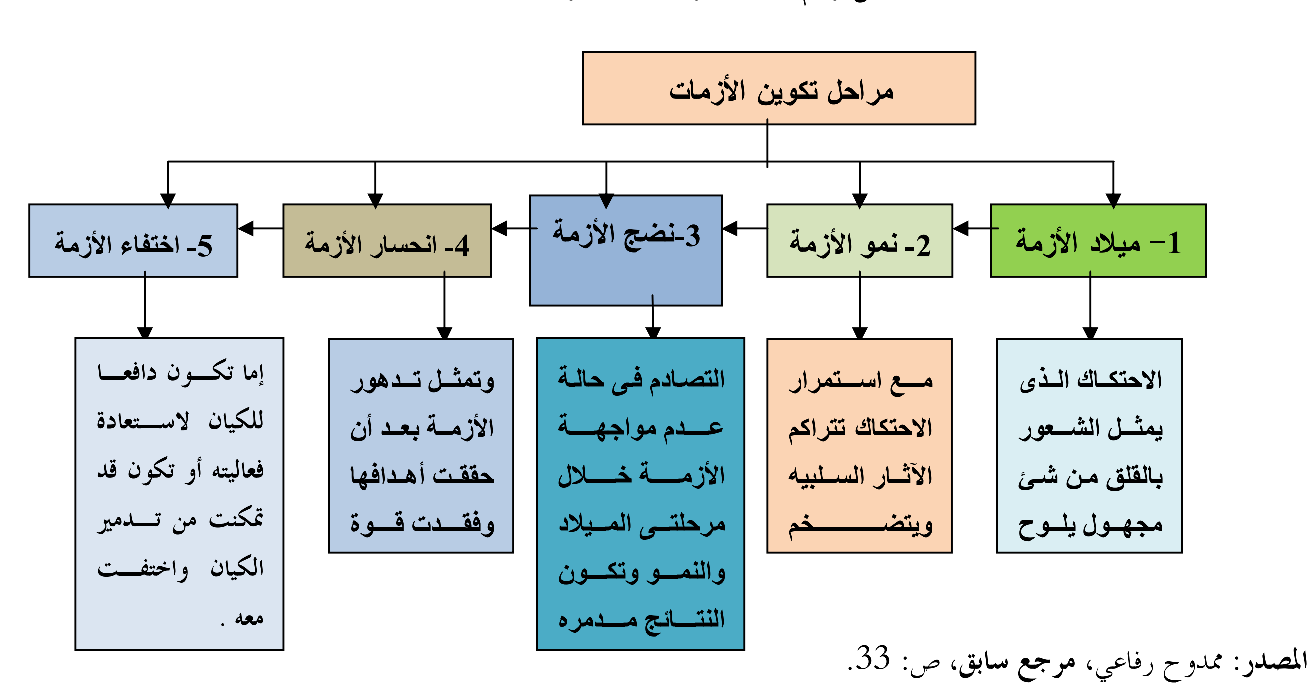
6- الابتكار:

تستوجب مواجهة الأزمات، خروجا عن الأنماط التنظيمية المعروفة والتقليدية وابتكار نظم تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات الفجائية.

-دورة حياة الأزمة:

يمكن تلخيص دورة حياة الأزمة في **الشكل الموالي رقم02** والذي يبين حياة الأزمة في خمس مراحل أساسية:

الشكل رقم02: دورة حياة الأزمة



المصدر: ممدوح رفاعي، **مرجع سابق**، ص: 33.

رابعا: آثار الأزمة على المنظمة وأعضائها

اختلفت الآراء حول تصنيف الأزمة وأنواعها وفق لمفكرين ومبدعين في مجال الإدارة وإدارة الأزمات إضافة إلى التأثير المباشر للأزمة على المنظمة في ذاتها وأعضاء المنظمة.

1-4 أنواع الأزمات:

حاول هاتشيتز تصنيف **الأزمة** إلى نوعين مختلفين، هما: أزمة طبيعية، وأزمة يتسبب فيها البشر. ووصف **الأزمة الطبيعية** بأنها مثل الأعاصير والزلازل والحرائق، في حين أن الرشوة والفساد والفضيحة والهجوم الإرهابي كل ذلك يصنف على أنه أزمة من صنع الإنسان.

ومع ذلكفمن الممكن بالنسبة لها التعامل مع الأزمة التي يسببها الإنسان من خلال وجود أنظمة راسخة في مكانها لإدارة الأزمات، والتي يمكن تنفيذها عند الضرورة.وهكذا، فالاستعداد أمر حيوي من أجل القدرة على التعامل مع هذا النوع من الأزمات.

كما قامكومبسوهولاداي بإدراج وتعريف أنواع الأزمات طبقا لتجارب المنظمات كما هو مبين في **الجدول رقم 02**، كما أوضح كومبس Coombs وهولاداي Holladay أيضا أنه يمكن لقادة المنظمات استخدام أنماط الأزمة التي قاما بإعدادها كدليل لتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتصدي للأزمات.

جدول رقم02: تعريف أنواع الأزمات التنظيمية

أنواع الأزمات	التعريف
- الإشاعة	هي معلومات كاذبة، تهدف إلى التهديد بوجود المنظمات.
- الكارثة الطبيعية	هي حدث طبيعي، والتي عادة لا يمكن السيطرة عليها وقد تلحق الضرر بالمنظمات.
- الحقد/ إنتاج العبث	عمل خاص في هذا الشأن من قبل طرف خارجي يلحق الضرر بالمنظمات.
- العنف في مكان العمل	هجوم من الموظفين السابقين أو الموظفين الحاليين على الموظفين الحاليين/ الزملاء.
- التحدي	وجهات نظر مختلفة فيما بين أصحاب المصلحة، بحجة أن منظمتهم تعمل على نحو غير لائق.
- حوادث التعطل التقني	حادث معين بسبب خطأ تقني.

التعريف	أنواع الأزمات
إلغاء منتج معين بسبب خطأ تقني.	**– إلغاء منتج للتعطل التقني**
حادث تقني يتسبب بخطورة إضرار البيئة.	**– الأضرار الضخمة**
حادث معين ناجم عن خطأ بشري.	**– حوادث تعطل بشرية**
إلغاء منتج معين ناجم عن خطأ بشري.	**– إلغاء منتج للتعطل البشري**
إما عمل أو قرار تتخذه المنظمات، التي يخدع أصحاب المصلحة ولكن لا تؤدي لإصابة خطيرة.	**– مساوئ تنظيمية بدون إصابات (لأصحاب المصلحة الخارجيين)**
إجراء معين يقوم به أعضاء التنظيمي، يتم فيه مخالفة قوانين محددة/ القواعد.	**مساوئ تنظيمية**
سياسة تنظيمية محددة تضع أصحاب المصلحة في خطر أو ممكن أن تؤدي إلى إصابات خطيرة.	**مساوئ تنظيمية مع إصابات (لأصحابالمصلحة الخارجين)**

Source: Adaptedfrom Coombs and Holladay, 2002, pp. 170-171.

4–2–تأثير الأزمة على المنظمات

صرح كلا من سيغر Seegerأولمر Ulmer نوفاك Novak وسيلنوأن الأزمة أساسا يترتب عليها إيقاف أو تعطل الاستقرار التنظيمي والوضع الراهن. وهذا يبين أن الأزمة لها تأثير ضار على الاستقرار التنظيمي، الأمر الذي يقود إلى استفهام بالغ الأهمية، سواء كانت أو لم تكن المنظمات قادرة على الصمود بعد أحداث الأزمة.

وكذلك أكد تشيرهارت أنه إلى جانب تهديد استقرار المنظمات. فالأزمة أيضا تهدد سمعة المنظمات،حيث يمكن أن تؤثر سمعة المنظمات على الجمهور في الاختيار من عدمه لاستهلاك منتجات وخدمات المنظمات أو حتى قبول الشراكة معهم. بالتالي، فحماية وإصلاح صورة المنظمات أثناء وبعد الأزمات هو أمر ضروري حتى تتمكن من استعادة الثقة العامة.

4–3تأثير الأزمة على أعضاء المنظمة

الأزمة لها آثار نفسية على أعضاء المنظمة، حيث أكد برافرمان على أنه: "في الأيام والأسابيع المحيطة بالأزمة والضغوط الصادمة لردود الأفعال الناتجة عن أعراض التفادي على المدى الطويل ومشاكل

التركيز والاكتئاب ومشاعر الضعف والحزن، فإنها من الممكن أن تسبب في تعاطي المخدرات والأمراض العقلية والجسدية والمشاكل الزوجية."ومن شأن هذه الأعراض تعطيل أداء الأعضاء ووظائف المنظمات. وبعبارة أخرى فإنه بسبب الأزمة لن تكون المنظمات قادرة على العمل بشكل صحيح.

أكد كلا من بيرسون Pearsonوكلير وكريستنسن Christensenوكولزkohlsأن الأزمة قد تزيد من التوتر بالنسبة للفرد. وبالتالي اقترحوا بأنه يكون من الصعب على أعضاء الهيئة (الموظفين) أن يشاركوا بفاعلية في الجهود الرامية إلى اتخاذ قرار أخلاقي متعلق بالبقاء التنظيمي، فالقرار الأخلاقي بخلاف القرار غير الأخلاقي، ويعرف بأنه" **قرار يتم فيه منح القيمة الجوهرية عن طريق صناع القرار لجميع أصحاب المصلحة**.

وهذا يدل على أن جميع أصحاب المصلحة لديهم الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم كجزء من منظماتهم. وبشكل أكثر تحديدا، اقترح كريستنسن"Christensen**نموذج لتحليل الأخلاقيات في اتخاذ قرارات الأزمة** ."وبناء على هذا النموذج فقد أوضحا أن الأزمة وخصائصها تسبب الضغوط التنظيمية والفردية، ومن ثم إعاقة قدرة أعضاء المنظمة على اتخاذ قرار أخلاقي.

إدارة الأزمات الفعالة هي عملية يمكن تطبيقها عندما تعاني المنظمات من الأزمات، وهناك خطوتان لعملية إدارة الأزمات الفعالة، وهي تحديد دور أعضاء المنظمة واختيار الاستراتيجيات المناسبة وأسلوب القيادة.بالنظر إلى أن الأزمة يمكن أن تزيد توتر الفرد، فأكبر مهمة للقادة هي إعطاء الفرصة للموظفين من" **التقاط أنفاسهم دون القلق بالإضافة إلى تغلبهم على ازدواج التغير** . "وذكر بيودانBeaudanأن أخذ الاستراحة من السرعة والتغيير لا يعني بالضرورة الخمول للأعضاء في المنظمات. على العكس من ذلك، فإن هذا سيوفر لهم الوقت للتعبير عن أفكارهم في الجهود المبذولة للتعامل مع الأزمة.

وكثيرا ما ترتبط القيادة الكاريزمية بالقيادة التحويلية .وهذين النوعين من القيادة عادة ما يستخدما بشكل متبادل أو مجتمعة معا وغالبا ما توصف القيادة التحويلية بأن الكاريزما واحدة من سماتها، ويشير هذا المصطلح إلى سمة شخصية.

كما عرف بيرنزBurns" **القيادة التحويلية**بأنها" **عملية تتيح للقادة والأتباع من رفع كفاءة بعضهم البعض إلى مستويات عالية من الأخلاق والدافعية)** " وهذا التعريف يشير إلى أن العلاقة

المتبادلة بين القادة والموظفين أمر ضروري، ويجب أن يكون القادة قادرين على دعم احتياجات الموظفين وحثهم على تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويعد فهم أنواع الأزمات وخصائصها من أهم الأساسيات لمعرفة ماهية الأزمات، لكن التعمق فيها أكثر يتطلب التطرق إلى أسبابها ومراحلها وذلك لإعطاء نظرة شاملة عنها.

المطلب الثالث: أسباب وقوع الأزمات ومراحلها

يعتبر التوصل

لأسبابالأزماتالطريقةالأمثللتجنبحدوثهاأوعلىالأقلالتقليلمنتفجرهاوامتدادآثارهاالأدنى

حدوحلهابشكلأسرعوبأقلتكلفة.لكن

بمجردحدوثالأزمةيصبحمنالمهمتحديدهامبكراأوفيمراحلتطورهاالمبكرة وهذا ما يستلزم معرفة المراحل التي تمر بها.

أولا: أسباب الأزمات

تعددت وتنوعت الأسباب التي تقف وراء الأزمة أهمها سوء الفهم، سوء التقدير وسوء الإدارة، وسيتم ذكرها كما يلي[43]:

1- سوء الفهم:

وهو يشير إلى خطأ في استقبال وخصم المعلومات المتاحة عن الأزمة.

2- سوء التقدير:

وهي تعني أن المعلومات تعطى لها قيمة وتقدير ومعنى مخالف للحقيقة.

3- سوء الإدارة:

حينما يتدهور النظام الإداري فعليك أن تتوقع توالي الأزمات والمشاكل.

4- تعارض المصالح والأهداف:

حينما تختلف وجهات النظر أو تختلف المصالح والأهداف ينشأ صراع بين الأفراد أو بين المديرين أو بين الأقسام، الأمر الذي يؤدي إلى كوارث وأزمات ومشاكل كبيرة.

5- الأخطاء البشرية:

وهي تعني أخطاء تعود لانعدام قدرة أو رغبة أطراف الأزمة على التعامل مع حقائق الأزمة.

6- الإشاعات:

وهي عبارة عن استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت ومناخ معين يؤدي إلى الأزمة.

7- اليأس:

وهو فقدان الأمل في حل المشاكل والأزمات أو هو الإحباط أو عدم الرغبة لدى متخذ القرار في مواجهة المشاكل.

8- الرغبة في الابتزاز:

هو تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية، مادية وبشرية واستغلال التصرفات الخاطئة التي قام بها متخذ القرار لإجباره على مزيد من التصرفات أكثر ضررا.

9- انعدام الثقة:

وهو عدم الإيمان بالآخرين وتنعدم الثقة في بعض الناس وربما تنعدم الثقة في المؤسسات ككل.

بعد معرفة أهم الأسباب التي تقف وراء حدوث الأزمات، لا بد من التطرق إلى المراحل التي تمر بها حتى تتمكن الإدارة من التعامل معها.

ثانيا: مراحل تطور الأزمات

يقصد بمراحل تطور الأزمة، المراحل أو الخطوات أو المسارات التي تسلكها الأزمة، منذ لحظة انطلاقها وحتى وقت انحسارها فزوالها، فلا توجد أزمة مستمرة في الغالب الأعم، لأن الأزمات المزمنة أو المستمرة غالبا ما تكون مرضا إداريا أو سلسلة متصلة من الأزمات الفرعية " تبدأ وتنتهي"في تواصل مستمر.

كما يمكن التفرقة هنا بين " مراحل تطور الأزمة" و" مراحل إدارة الأزمة" ونعتمد ذلك للإشارة إلى دورة حياة الأزمة بعيدا عن الأسس العلمية و الخبرة العلمية في التعامل معها ويشار إلى أنه على الرغم من هذا النهج الذي يلتزم به في التفرقة بين مراحل تطور الأزمة ومراحل إدارة الأزمة، إلا أن العديد من أدبيات الأزمة وخاصة العربية تخلط بين العمليتين[44]. ويمكن تحديد دورة حياة الأزمة في خمس مراحل متتالية[45]:

1- مرحلة ميلاد الأزمة:

في هذه المرحلة تبدأ الأزمة في الظهور لأول مرة في شكل شيء مبهم، إحساس غامض بوجود ما يلوح في الأفق وهذا الإحساس ينذر بخطر غير محدد المعالم أو المدى الذي سيصل إليه وذلك راجع إلى عدم توافر بيانات ومعلومات عن الأزمة واتساع نطاق المجهول الذي يسير فيه الفرد. فإذا كان متخذ القرار لديه الخبرة والقدرة على استيعاب هذه المرحلة من مراحل الأزمة استطاع القضاء عليها في مهدها وإلا تقدمت الأزمة إلى المرحلة التالية، يمكن القضاء على الأزمة في مولدها بتجميدها والقضاء عليها دون تحقيق أية خسارة أو صدام بين أطراف مختلفة وكذلك محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له، كما يمكن القضاء عليها بامتصاص قوة الدفع المحركة لها وتشتيت جهودها.

2- مرحلة نمو واتساع الأزمة:

لم يستطيع متخذ القرار أن يقضي على الأزمة في مهدها فنمت ودخلت في مرحلة نمو واتساع، حيث تمت تغذيتها عن طريق:

-مغذ داخلي للأزمة تستمد منه قوتها منذ نشأتها (و لم يتم القضاء عليه).

- مغذ خارجي تفاعل معها وبها ليضيف إلى الأزمة قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والاتساع، حيث لا يمكن هنا إنكار الأزمة أو تجاهلها نظرا لدخول أطراف جديدة في صراع الأزمة لأن الخطر طال هذه الأطراف ووصل إليها وبالتالي لزم التنبيه بالأزمة ووجودها وتبدأ المطالبة بالتدخل قبل أن تستفحل وتصل إلى المرحلة التالية.

ويمكن القضاء على الأزمة في هذه المرحلة بعدم السماح بتطورها أكثر من ذلك وإيقاف نموها عند المستوى الذي وصلت إليه بتجميد وعزل المغذيات الخارجية التي تدهم الأزمة إما عن طريق استقطابها أو بث التعارض بين المصالح وبين استفحال نمو وتطور الأزمة.

3- مرحلة قمة نضج الأزمة:

الوصول إلى هذه المرحلة نادرا جدا في حياة الأزمات ولكن طالما كان هناك استخفاف، استبداد، جهل وكبر تصل الأزمة إلى مرحلة النضج وتصبح ذات قوة تدميرية عالية وتصل إلى أقصى قوتها وعنفها ويستحيل السيطرة عليها بعد ذلك ولا مفر من الصدام معها.

وتبدأ سلسلة من نزيف الخسارة المتتالي حتى تنحسر الأزمة وتنتهي.

4- مرحلة تقلص الأزمة:

وصلت الأزمة إلى مرحلة ليست نهائية حيث نضجت واتسعت في المرحلة السابقة، فحدث لها نوع من التفتيت والانكسار فبدأت تتقلص ولكنها لم تنته بعد. ولن تنتهي الأزمة إلا إذا دخلت مرحلتها التالية والأخيرة، فإذا ظلت على حالة عدم الاستقرار تلك ظلت توجه المزيد من الضربات للكيان الموجود وحقيقة هي ضربات ليست عنيفة ولكنها تعطي حالة عدم الاستقرار أو التوازن ولن تنتهي إلا إذا اختفى هذا الكيان فهو لن يقوى على الصمود أمام هذه التوابع المتلاحقة.

5- مرحلة اختفاء الأزمة:

تم الوصول إلى المرحلة الأخيرة من دورة حياة الأزمة حيث تفقد الأزمة هنا كل مظاهر قوى الدفع المولدة لها وتبدأ في التلاشي وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها إلا كتاريخ سبق أن حدث ولكن انتهى.

ثالثا: المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات

وهى منظمات تقوم بممارسة كافة الأنشطة التي يمكن بواسطتها زيادة قدرتها بمواجهتها ، وتحد من الأضرار والخسائر وهى تواصل التعلم وتهتم بتوفير معايير الأمان ، والمنظمات المستهدفة للأزمات ليس قدرها المحتوم أن تظل هكذا ولكن يمكنها أن تقوم بعملية التغيير والتطوير لكى تصبح منظمات مستعدة للأزمات ويتطلب الأمر تغيير الثقافة التنظيمية السلبية الخاصة بها لتكون أكثر تأييداً ودعماً لإدارة الأزمات بالإضافة إلى التحديد الواضح لأهداف المنظمة وأولوياتها والموارد المتوافرة وتوافر المعلومات الصحيحة والكافية اللازمة لاتخاذ القرارات . كذلك وضوح تام لخطوط السلطة والمسئولية ونظام جيد للاتصالات الداخلية والخارجية كذلك تحليل وتقييم الأزمات السابقة لتحسن أسلوب الإعداد والمواجهة للأزمات المحتملة.

ويوضح **الجدول رقم03**خصائص المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة للأزمات.

الجدول رقم03: خصائص المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة للأزمات

المنظمات المستهدفة للأزمات	المنظمات المستعدة للأزمات
• يسودها ثقافة تنظيمية غير واعية ومعوقه	• يسودها ثقافة تنظيمية واعيه ومسانده.
• تتبع مناهج تقليدية للتخطيط .	• تتبع منهج التخطيط الاستراتيجي وتنفذ الاستراتيجية .
• هدفها البقاء .	• هدفها النمو .
• لا تدرك مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	• تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهج أساسي
• تطبق أسلوب الإدارة بالأزمات .	

• لا تتحرك إلا بعد وقوع الأزمة . • تلقى باللوم على القدر أو الغير أو الحظ السيء . • أزماتها السابقة خبرات مؤلمه لا يجب تذكرها . • تحجب إشارات الانذار المبكر . • تعاقب المنذرين وحاملي الاخبار السيئة . • تخفى المشكلات والعيوب . • تسرف في استخدام التبريرات المغلوطة .	للتحسين المستمر . • تطبق أسلوب إدارة الأزمات . • لديها محفظة أزمات ونظم للإنذار المبكر وإجراءات منع ووقاية . • محدد بها مسبقا فرق مدربه لإدارة الأزمات . • تتحمل كامل المسئولية بأبعادها الوظيفية والأخلاقية والعاطفية تجاه جميع الأطراف المعنية . • أزماتها السابقة تخضع للتحليل والدراسة لاستخلاص الدروس . • تشجع اكتشاف إشارات الإنذار المبكر. • تكافئ المنذرين ومكتشفي الأخطار نظير ولائهم . • تفصح عن وتتصدى للمشكلات والعيوب. • ترفض التبريرات والأعذار .

لا بد من توخي الحيطة والحذر في تشخيص الأزمة ودراسة مسبباتها والوصول إلى الحلول المثلى للحد منها وذلك من خلال إدارة الأزمة.

المبحث الثالث: سبل إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية

يعتبر حقل إدارة الأزمات من الحقول الإدارية الحديثة، وقد نمت وترعرعت أسس هذا الحقل، مفاهيمه، محاوره وجوانبه المتعددة بصورة لافتة وبارزة خلال السنوات الأخيرة، وقد قد يكون هذا التنامي السريع لهذا الحقل كثرة الأزمات وطبيعة هذه الأزمات التي تواجه المؤسسات وخاصة الاقتصادية.

المطلب الأول: ماهية إدارة الأزمات

لقد كان أول ظهور لمفهوم إدارة الأزمات في الفكر العسكري ثم الأمني، وعلى المستوى العالمي يلاحظ أن أكثر من 80% مما كتب عن إدارة الأزمات في الفكر الإداري قد صدر بعد عام 1988.
كمايستخدم مصطلح إدارة الأزمات للإشارة إلى معان ودلالات كثيرة، ومن هذه الدلالات ما يرتبط

بصورة وثيقة بإيجاد حلول فعالة للأزمات، الذي يعتبر من أهم الأهداف التي ستذكر لاحقا والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها عند إدارة الأزمات.

أولا: مفهوم إدارة الأزمات

قبل التطرق إلى معرفة مصطلح إدارة الأزمات، لابد من إعطاء لمحة تاريخية له.

1-التطور التاريخي لعلم إدارة الأزمات:

ظهرت إدارة الأزمات منذ القدم من خلال الممارسات العملية، فكانت مظهرا من مظاهر تعامل الإنسان مع المواقف الحرجة التي يواجهها، في إطار مسميات مثل: الحنكة، الخبرة الدبلوماسية وكفاءة القيادة، وكانت هذه الممارسات هي الاختيار الحقيقي لقدرته على مواجهة الأزمات وتعامله مع المواقف الصعبة التي تتمخض بتفجر طاقاته الإبداعية.

ولقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في الأصل من خلال علم الإدارة العامة وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث المفاجئة والظروف الطارئة، مثل: الزلازل، الفيضانات، الأوبئة، الحرائق، الصراعات المسلحة والحروب الشاملة، ثم ما لبث أن تطور بصفته علما ولاسيما في مجال العلاقات الدولية وسرعان ما ازدهر في إطار علم الإدارة بكونه أسلوبا جديدا تبنته الأجهزة الحكومية، والمنظمات العامة لإنجاز مهام عاجلة و ضرورية أو لحل المواقف الطارئة.

ومن خلال تحقيق تلك المهام ظهرت إدارة المشروعات أو فكرة غرفة العمليات الرامية إلى إدارة المشاكل الحادة والمتفجرة، فهي إذا إدارة الأزمات وتمثل أحد فروع أو آليات الإدارة مثل: الإدارة بالأهداف أو الإدارة العلمية.

لعل ما جعل علم إدارة الأزمات متميزا كونه علم التكيف مع المتغيرات وتحريك الثوابت أنه علم المستقبل و موضوعه ومجال قواعده هو حدث الأزمة ذاته فهو العلم الذي يقدم لنا أسس تحقيق إدارة فعالة للأزمة لتجنب شرورها والاستفادة من مزاياها ومكاسبها وإخضاع كل ذلك داخل إطار منظومة متكاملة تدير الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة أو من المتوقع تعرضه لأزمة[46].

والجديد في الأمر هو اهتمام المختصين وعلماء الإدارة العامة بإدارة الأزمات في العصر الحالي، الذي يتسم بظواهر عديدة أهمها العولمة واقتصاد المعرفة الذي يتميز بالتدفق الهائل للمعلومات والمعارف وتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال ونظم المعلومات كواقع لابد منه كما قد يكون للإنسان تدخل فيها، هو ما يستوجب اتخاذ الحيطة والحذر في تأسيس وإنشاء المؤسسات الاقتصادية وغيرها وإدارتها بالأسلوب العلمي[47].

2-تعريف إدارة الأزمات:

اختلفت وجهات النظر حول مفهوم إدارة الأزمات لكونه يعد من بين الاهتمامات المشتركة بين الإداريين وعلماء النفس والاجتماع والسياسيين، لذا يصعب وضع تعريف محدد وشامل لإدارة الأزمات.

تعرف إدارة الأزمات على أنها "عملية إدارية تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية منها بما يحقق الاستقرار وتجنب التهديدات والمخاطر مع اكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل "[48].

كما تعرف إدارة الأزمات بأنها " القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المؤسسة وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث"[49].

كما تعرف على أنها "عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المؤسسة وربحيتها أو بقائها في السوق". هذا المفهوم يحث المديرين على ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه بمعنى قدرة إدارة المؤسسة قبل، أثناء وبعد حدوث الأزمة[50].

ويمكن تعريف إدارة الأزمات بأنها قدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات بسرعة وفاعلية وكفاءة بهدف تقليل الأخطار والتهديدات وكل هذا يتم في ثلاث مواقف قبل، أثناء وبعد حدوث الأزمة.

3- الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:

كما ذكر سابقا إدارة الأزمات هي إدارة للأزمة ذاتها للتحكم في ضغطها وفي مسارها واتجاهاتها، هي إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعرفة واستخدام البيانات والمعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب.

أما مصطلح الإدارة بالأزمات فيشير إلى السيطرة على الأزمة بافتعال الأزمات أي أنه يتم افتعال الأزمات للتمويه والتغطية عن مشاكل قائمة في المؤسسات، فافتعال مشكلة كبيرة يجعل الآخرين ينسون المشاكل الأصغر.

إذن الإدارة بالأزمات هي فن صناعة الأزمات، كما تعتبر فن صناعة المؤامرات حيث تستخدم فيها أساليب المكر، الخداع، الغش، الكذب، التدليس، التهديد والضغوط[51].الحقيقة، أن الإدارة بالأزمات هي أسلوب لم يعد يتناسب مع روح العصر وكذا ازدياد الوعي، ارتفاع مستويات المعيشة، كثافة

وسهولة انتشار ثورة الاتصالات إضافة إلى غزارة المعلومات.

من هذه التعاريف يتبين أن إدارة الأزمات تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف وذلك لتجنب الأزمات أو معالجتها أو التعلم منها.

ثانيا : أهداف إدارة الأزمات

تتمثل في أهداف ما قبل وقوع الأزمة، أهداف أثناء الأزمة وأهداف ما بعد الأزمة وهي كما يلي[52]:

1-أهداف ما قبل وقوع الأزمة:

تتمثل أهداف ما قبل وقوع الأزمة فيما يلي:

- ضرورة تحقيق درجة استجابة سريعة وعالية وفعالة لظروف المتغيرات المسارعة للأزمة بهدف درء أخطارها.
- ضرورة وضع خطة لتحقيق تلك الأهداف الكلية.
- منع التهديد وإعادة النظام والاستقرار.
- تحليل أنواع الأزمات والمشاكل.
- محاولة وضع آلية للتبوء بالأزمات واكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

2-أهداف أثناء الأزمة :

تتمثل الأهداف أثناء وقوع الأزمةفيما يلي:

-ضرورة التحكم واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها و تقليص أضرارها.

- تنظيم الجهود والتنسيق بين محاور الأزمة للتغلب عليها ومواجهتها بأقل خسائر ممكنة وفي أسرع وقت ممكن وبكفاءة عالية.

3-أهداف ما بعد الأزمة :

تتمثل أهداف ما بعد الأزمة:

- توفير الدعم الضروري لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية.
- توثيق كل ما يتعلق بالأزمة بدء من بداية ظهورها مرورا بطريقة التعامل معها، وانتهاء باختفائها.
- ضرورة التحديد الواضح للهدف من وجود إدارة الأزمة، ودون تحديد هذا الهدف لا تستطيع

إدارة الأزمات تحديد أي الحالات تستلزم التدخل السريع وأيها لا تستلزم.

- كذلك عدم تحديد الهدف بوضوح قد يكون سببا في اللبس بين المفاهيم المختلفة المرتبطة بالأزمة (مشكلة، كارثة...).
- ضرورة الإعداد والتخطيط المسبق للأزمات المحتملة، ورصد المتغيرات البيئية المولدة للأزمات مع إعداد سيناريوهات المواجهة.
- ضرورة توفر نظام جيد للاتصالات، سواء كانت اتصالات داخلية، حيث تلعب دورا كبيرا في عملية جمع المعلومات وتحليلها، أو خارجية من شأنها أن تعرف الإدارة بالبيئة المحيطة بالأزمة.
- البحث عن القيادة السوية الرشيدة غير الانفعالية والتي يتوافر لها ثقافة إدارية ملائمة وثقافة عامة حتى يمكنها التعامل مع الأزمة بأسلوب علمي.
- العمل على استعادة النشاط بصورة طبيعية بعد حدوث الأزمة في أقرب وقت ممكن،وبأقل تكلفة ممكنة؛
- تحليل وتقييم الأزمات السابقة، وكشف أي قصور أو خلل في عملية مواجهتها أو الإعداد لها، لمحاولة منع تكرارها مرة أخرى، أو على الأقل تحسين أسلوب الإعداد والمواجهة.

لذا فتحديد مفهوم إدارة الأزمات وتخطيط أهدافها سواء قبل أو أثناء أو بعد وقوع الأزمات يوحي بأن لإدارة الأزمات مبادئ وأسس تقوم عليها، كما أن لها مراحل يجب إتباعها.

ثالثا: قصور وضعف إدارة الأزمات بالمنظمات

ويرجع ذلك إلى العوامل التالية :

1- سيادة ثقافات تنظيمية معوقة:

يقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة الافتراضات الأساسية والمعتقدات الراسخة والأعراف والعادات السائدة التي تشكل قيم واتجاهات العاملين بالمنظمة وتؤثر على سلوكياتهم وأراءهم وأساليبهم في مواجهة التغيرات المحيطة بالعمل ، وكثير من المنظمات يسودها ثقافات تنظيمية غير مناسبة لمفهوم إدارة الأزمات.

2- غياب نظم الانذار المبكر :

عادة ، ما تسبق الأزمة إشارات تنذر وتنبئ عن قرب احتمال وقوع أزمة ، ونظام الانذار المبكر هو نظام للمعلومات يطلق إشارات تحذيرية مسبقه باحتمال قرب وقوع أزمة ونظم الانذار المبكر قد

تكون آليه كأجهزة قياس درجات الحرارة أو أجهزة استشعار الدخان واللهب والتسرب الغازي وقــد تكون غير آليه تعتمد على رصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة مثل الإشاعات والــروح المعنوية وولاء العاملين وتحركات المنافسين والرأي العام وغيرها .وقد أتضح أن كثير من المنظمات ليس لديها نظم للإنذار المبكر .

3- عدم تكامل خطط مواجهة الأزمات:

تتطلب إدارة الأزمات وضع خطط متكاملة لمواجهة الأزمة حال وقوعها تغطى موضــوعات عديدة منها أهم الأزمات المحتملة مرتبة تنازليا ، سيناريوهات كل أزمة ، إشارات الانذار المبكر الخاصة بكل منها ، الفريق المعنى بإدارة كل أزمة .

وقد أوضحت الدراسات أن بعض الشركات ليس لديها خطط مســبقة لإدارة الأزمــات أو لديها خطط ولكنها تعاني من القصور أو الضعف في مكون أو أكثر من مكوناتها .

4- غياب خطط استعادة النشاط:

التساؤل المطروح هنا هو كيف تم العودة إلى نقطة ماقبل الأزمة وكم استغرق هذا من وقــت ؟وقــد أوضحت الدراسات أن كثير من المنظمات لا تضع خطط لاستعادة النشاط.

5- عدم تعلم المنظمات من أزماتها السابقة:

كثير من المنظمات ترى أن أزماتها السابقة ذكرى مؤلمة يجب عدم تذكرها وأن سبب الأزمات الغير أو سوء الحظ وبالتالي لا تتعلم المنظمات من أزماتها السابقة ولا تتراكم لديها خبرات تحسن مــن كيفية مواجهة الأزمات المماثلة المستقبلية.

6- ندرة مراكز الأزمات في مجال الأعمال :

يندر وجود مراكز للأزمات في مجال الأعمال حيث أن الوعى بمفهوم إدارة الأزمات مازال في بداياته وبالتالي يفتقر مجال الأعمال إلى مراكز رسمية أو بحثيه تتولى رصد وتحليل الأزمات والكوارث.

المطلب الثاني: مراحل وأساليب إدارة الأزمات

لإدارة أي أزمة لابد من توفر أساليب يجب الأخذ بها لمعالجة الأزمة وإدارتها بطريقة جيدة وسليمة، ذلك عبر مراحلها المختلفة حتى لا تتفاقم الأزمة وتتزايد بصورة سريعة.

أولا: مراحل إدارة الأزمات

تمر إدارة الأزمات بخمس مراحل أساسية هي[53]:

1-الشعور باحتمال حدوث الأزمة:

في هذه المرحلة نجد أن الأزمة ترسل سلسلة من إشارات الإنذار (الأعراض) يستقبلها المديرون ولكن قد يكون من الصعب عليهم التقاط الإشارات الحقيقية والهامة.

2-الاستعداد والوقاية:

تتضمن هذه المرحلة اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة ووضع خطة المواجهة وتحديد أساليب والاستعدادات الضرورية لتنفيذ الخطة، كما يتم تدريب الفرد والجماعات على كيفية مواجهة الأزمة وذلك مع ملاحظة أن أي خطة أفضل من العشوائية.

3-مجابهة الأزمة (احتواء أضرارها و الحد منها):

في هذه المرحلة يتم إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المؤسسة، حيث يتوقف نجاح المؤسسة في هذه الحالة على درجة استعدادها لمواجهة الأزمة وأيضا على طبيعة الأزمة نفسها وكفاءة وفاعلية مركز التوجيه والتحكم ومدى التعاون بين الأجهزة المعنية بالأزمة.

4-استعادة التوازن والنشاط:

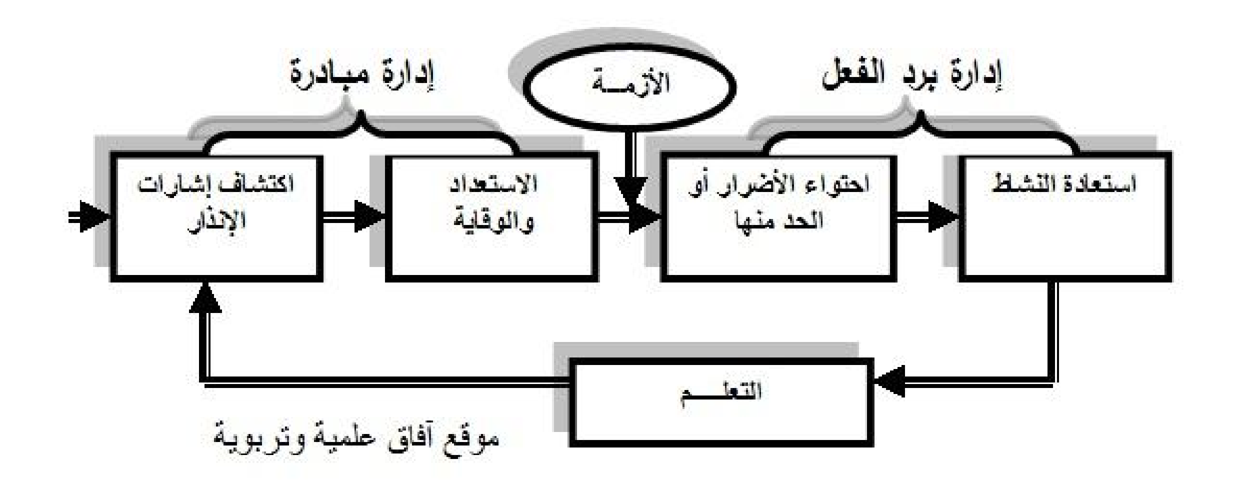
تتضمن هذه المرحلة استعادة النشاط من عدة جوانب منها الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت وذلك من خلال الخطط والبرامج قصيرة الأجل التي تم إعدادها واختيارها مسبقا التي تهدف إلى إعادة التوازن بشكل تدريجي وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاثف الجماعة وتتماسك في مواجهة الخطر.

5-التعلم وتقييم التجربة:

يتم تقييم ما تم انجازه أثناء مجابهة الأزمة حتى يمكن تحسينه في المستقبل وتوفر عملية تقييم مجابهة الأزمة معلومات مفيدة من زاوية الحيلولة دون تكرار الأزمة. لا يعني التعلم تبادل الاتهامات أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية كما يجب في هذه المرحلة توزيع المكافآت المادية والمعنوية بشكل عادل وموضوعي على كل من سيشارك في حل الأزمة.

والشكل رقم 03 يلخص مراحل إدارة الأزمة بالتفصيل.

الشكل رقم03: مراحل إدارة الأزمات



مراحل إدارة الأزمة

ثانيا: أساليب إدارة الأزمات

تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد مخطط نموذجي أو أسلوب معين لإدارة الأزمة وإنما يتغير ذلك وفقا لطبيعة الأزمات وأهداف المؤسسات المعنية، بالتالي يمكن القول أن مخطط الأزمة هو" تنظيم للموارد البشرية والمادية والمالية التي تسمح بتحقيق الاستجابة السريعة للأزمة دون تردد من أجل تخفيف آثارها"[54].

فيما يلي بعض الأساليب الإدارية لإنجاح إدارة الأزمة[55]:

1-الإدارة بالأهداف :

تقوم على أساس المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد أهدافهم وخططهم والوصول إلى أغراض مشتركة عن طريق التعاون والتشاور وتتم وفق الخطوات التالية :

- الإيمان المشترك والالتقاء بين المدير ومرؤوسيه على فلسفة الإدارة بالأهداف.
- التفهم الصحيح لأسلوب إدارة.
- مناقشة الأهداف وتحديدها بدقة.

- وضع مقاييس دقيقة لإنجاز الأهداف.
- وضع برنامج عمل تفصيلي يشمل توزيع الأعمال والمسؤوليات.
- الاتفاق على مبدأ المراجعة والمتابعة والتقييم.
- خلق الأجواء التنظيمية وتهيئة كافة المستلزمات.
- التغذية العكسية باستمرار.

ولكن هذا الأسلوب لا تتبعه جميع المؤسسات لذا يفضل البعض منها أسلوب آخر للإدارة يدعى الإدارة بواسطة اللجان.

2-الإدارة بواسطة اللجان:

تقوم على أساس مجموعة من اللجان المتخصصة تحت مظلة واحدة وهناك العديد من اللجان حسب المستوى التنظيمي (عليا، وسطى، دنيا)، حسب الديمومة (مستمرة، مؤقتة)، حسب السلطة (تنفيذية، استشارية)، حسب الغرض (رسم سياسات، دراسة قضايا).

ومن مميزات هذه الإدارة:

- الاستفادة من طاقة الجماعة.
- مشاركة المجموعة تفسح المجال للنقاش والتحليل.
- اللجان تفسح المجال للتنسيق.
- المشاركة في اللجان تعزز التعاون.
- تدريب المشاركين على المسؤولية.
- تتضمن اللجان درجة من التفويض.

وهناك مجموعة من العوامل المساعدة على نجاح هذا النوع من الإدارة :

- تحديد دقيق لمسؤوليات اللجان وسلطتها ونطاق عملها.
- تشكيل اللجنة بحجم مناسب.
- اختيار سليم ومناسب وعادل ومنطقي للأعضاء.
- تكليف رئيس مؤهل ومقبول.
- تسجيل وقائع الاجتماعات.
- متابعة أعمال اللجان.
- خلق الأجواء الإدارية الملائمة.

كما أن هناك مؤسسات لا تسير بهذا الأسلوب، بل بأسلوب آخر يسمى الإدارة بواسطة المجالس.

3-الإدارة بواسطة المجالس :

تدار الكثير من المؤسسات العامة والخاصة عن طريق مجلس للإدارة يتربع على قمة الهرم، يتكون هذا المجلس من مجموعة من الأشخاص المؤثرين داخل المؤسسة ويتم ترشيح الأعضاء وفق آليات معنية كالترشيح، يقوم مجلس الإدارة بإتباع الأساليب التي يراها مناسبة لتنفيذ مهمة معينة وانجاز أعمال المؤسسة.

4-الإدارة بالمشاركة الديمقراطية:

تعتبر المشاركة الديمقراطية أسلوبا يقوم على العمل الجماعي والتعاون الطوعي بين الأفراد في مختلف مستويات التنظيم وترتكز على مجموعة من المبادئ (الثقة المتبادلة، الهدف المشترك، التعاون الحر والاحترام المتبادل) ويمكن أن تكون هذه المشاركة من خلال :

- المشاركة من خلال اللجان ومجموعات العمل.
- المشاركة من خلال فرق العمل الميداني.
- المشاركة من خلال المعلومات ونشرها.
- المشاركة في التخطيط ورسم السياسات.
- المشاركة في تنفيذ القرارات.

التعاطي مع الأزمة بفاعلية يتطلب أساليب كالإدارة بالأهداف، بواسطة اللجان، بواسطة المجالس وبالمشاركة الديمقراطية، إضافة إلى أساليب كمية تعتبر من أهم ما يلجأ إليه متخذي القرار في إدارة الأزمات والمشاكل.

ثالثا: الأساليب الكمية للتعامل مع الأزمات والمشكلات

تحتاج إدارة الأزمات إلى استخدام العديد من الأدوات الكمية لتقييم مخاطر القرارات المتخذة وتساعد الأساليب الكمية كذلك في عملية تقليل الخسائر قدر الإمكان، من خلال استغلال المعلومات والتعامل معها وابتكار الحلول والطرق المناسبة للتعامل مع الأزمات، لعل من أهم الأدوات الكمية التي انتشر استخدامها في مجال التعامل مع الأزمات والمشكلات ما يلي[56]:

1-نظرية المباريات:

يتضمن أسلوب نظرية المباريات نموذجا رياضيا كميا يرتبط بالصراع الأزموي الذي يقوم به طرفين كل منهما يحول أن يكسب المعركة، من خلال توقع شكل المباراة التي ستتم مستقبلا بين عناصر الأزمة الفاعلة والمقاومة لها، مع سيادة المناخ من عدم التأكد.

2-أسلوب المحاكاة:

يقوم هذا الأسلوب على تصور مستقبلي للأزمة المتوقعة وتصور لأحداثها وتتابعات هذه الأحداث وقياس توقعات، نوع وحجم التصرفات التي ستحدث أثناء عملية المواجهة بين الأطراف المختلفة.

3-أسلوب بيرت:

وهو من الأساليب التخطيطية في إدارة الأزمات، خاصة فيما يتعلق بالبرنامج التنفيذي للتعامل مع الأزمة من خلال وضع برنامج زمني وإجراءات وقواعد ومسارات محددة توزع على فريق المهام الأزموية[57].

4-أسلوب شجرة القرارات:

يستخدم أسلوب شجرة القرارات في إدارة الأزمات نظرا لأن هذا الأسلوب يمكن مدير الأزمة من اتخاذ أكثر من قرار بالنسبة للموقف الأزموي أي يواجه في إطار الأزمة الواحدة.

كما يستعان بالرسوم والأشكال البيانية في رسم شجرة القرارات، تحديد المسارات البديلة والمسارات الفرعية وخط الاتجاه الأساسي والعام و كذا المراحل المتتابعة لكل قرار في ضوء الاحتمالات المختلفة والمتوقعة الحدوث في ظل سيادة مناخ من عدم التأكد أمام مدير الأزمة.

5-أسلوب الأرقام القياسية:

تعد الأرقام القياسية أحد أهم الأساليب الكمية التي تعمل على توضيح التطورات المختلفة التي يمكن التعبير عنها كميا خاصة فيما يتصل بإحداثيات الأزمة أو بإحداثيات عوامل نشوئها أو صنعها. فالرقم القياسي يعبر عن مقياس نسبي يقيس التغير في قيم أو كميات أو أحجام الظاهرة الأزموية أو عواملها في سنة أو سنوات معينة، يطلق عليها سنة أو سنوات المقرنة بقيم نفس الظاهرة في سنة معينة يطلق عليها سنة الأساس، لا تستخدم الأرقام القياسية فقط للمقارنة لكن أيضا كأداة لقياس العلاقة بين المتغيرات المختلفة المسببة للأزمة.

6-أسلوب البرمجة الخطية:

تعد البرمجة الخطية أداة رياضية يجري اعتمادها لمعالجة المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات التي تحقق للمؤسسة أفضل الأرباح أو أقل التكاليف. والبرمجة الخطية يجري استخدامها لتخصيص الموارد النادرة أو الموارد المحدودة من أجل تحقيق هدف محدد ويتم التعبير عن هذا الهدف وعن القيود (المحددات) التي تحد من القدرة على تحقيقه في صورة معادلات أو تباينات رياضية. وتلجأ المؤسسة إلى استخدام البرمجة الخطية في إدارة الأزمات ومعالجتها عندما يكون جوهر الأزمة هو محدودية الموارد المتاحة للمؤسسة (أو ندرتها) من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية المراد تحقيقها[58].

فلإدارة الأزمات بطرق صحيحة يستخدم متخذ القرارأساليب كيفية وأخرى كمية متنوعة تساعده في ذلك، كما أن هناك مستلزمات حديثة لإدارة الأزمات لابد من توفرها في المؤسسة حتى يستطيع متخذي القرارات إدارة الأزمة بكفاءة وفاعلية.

المطلب الثالث: المستلزمات الحديثة لإدارة الأزمات

تتطلب إدارة الأزمات مستلزمات لا بد من توفرها في المؤسسات الاقتصادية حتى يتسنى لها التعامل مع مختلف الأزمات وإدارتها ومعالجتها بالأساليب العلمية.

أولا: رسملة المعارف

المعرفة كأصل فكري ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة ومصدر مهم لإدارة الأزمات في ظل بيئة تنافسية مرتكزة على المعلومات و المعرفة، لذلك على المؤسسات أن تحسن استعمال هذا العنصر والمحافظة عليه من خلال مشاريع رسملة المعارف الخاصة بالتجارب والأزمات السابقة التي مرت بها هذه المؤسسة أو مؤسسات أخرى، أي إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المؤسسة وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، آثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها ومواقف الأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل. المؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة.

الإشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض وقص في المعلومات، من هنا فإن وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيرا في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها وهو ما توفره رسملة المعارف.

لذا تعتبر رسملة المعارف عنصر مهم في المؤسسات، خاصة التي تعاني من مشاكل وأزمات إضافة إلى ارتباطها بالتخطيط الاستراتيجي.

ثانيا: التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية كما يحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وكذا أسلوب المنافسة، يتوقف التخطيط الاستراتيجي الناجح على الافتراضات السليمة إذ أن الإستراتيجية لا تكون مفيدة إلا عندما يظل المنطق الذي تستند إليه الخطة صالحا وسليما بمضي الوقت. إلا أن النقطة الأكثر أهمية هي أن التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات يكمل أحدهما الآخر لأن كل منهما يتناول إدارة التغيير، تركز إدارة الأزمات على لحظات عدم الاستقرار القصيرة التي توجب التعامل معها أولا لكي يصبح بالإمكان مباشرة المهمة الأكبر والأقل حساسية إزاء الوقت وهي بلوغ الغايات الإستراتيجية، على عكس الاعتقاد السيئ الأزمة ليست سيئة بالضرورة إنما هي تتميز بدرجة من المخاطرة وعدم التأكد.

هذا ما يتطلب إيجاد نظم حديثة، فعالة للمراقبة ونظم الاستخبارات وكذا نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة، الدقة والقدرة على التنبؤ بحدوث تغيير وشيك قد تكون نواتجه غير مرغوبة بدرجة عالية أو العكس[59].

كما ذكر فالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات يكمل أحدهما الآخر لأن كل منهما يتناول إدارة التغيير، التي تركز بشكل كبير على تسيير الكفاءات.

ثالثا: تسيير الكفاءات*

تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي، هذه القدرة ليست فردية بل جماعية كما أنها ليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة مثالها قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة وكذا القدرة على

*: يعرف تسيير الكفاءات على أنه" مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد".

التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

رابعا: وجود نظام متكامل للمعلومات

ويعرف نظام المعلومات بكونه عبارة عن مجموعة من العناصر ذات صلة فيما بينها تهدف إلى المساهمة في تنظيم أسلوب اتخاذ القرار، رفع مستوى الكفاءة الفعالة لنظام وطبيعة الأداء، يتم ذلك بتقديم المعلومة وتوفيرها في صور متعددة حسب طبيعة الموقف وبما يتناسب مع اختلاف شخصية ونمط المؤسسة والقيادات المسؤولة عن اتخاذ القرار به وقد تطور علم بحوث العمليات كتطبيق لتكنولوجيا الحاسب الآلي، بحيث أمكن تنفيذ نماذج المحاكاة للوصول إلى الحل الأمثل لمواجهة مشكلة أو أزمة معينة كما يحددها المتخصص طبقا للمعايير التي يضعها متخذ القرار[60].

رغم أن نظام المعلومات يعتبر من التكنولوجيا الحديثة، إلا أنه مرتبط بشكل كبير بالقيادات الإدارية ومتخذي القرارات في المؤسسة، على اعتبار أنهم الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة خاصة في معالجة الأزمات.

خامسا: إتقان فن القيادة

تقنية إدارة الأزمات لها قواعدها وضوابطها وهي في هذا الجانب علم، لكن تطبيق هذه القواعد بما يتلاءم والظروف الضاغطة المتقلبة والمواقف المفاجئة المتسارعة التي يفرضها الأطراف يتوقف، على قدرة خلاقة لصاحب القرار أو مدير الأزمة ولذلك فهي من هذه الناحية فن يتعلق بموهبة القيادة التي لا يمكن أن تكتسب بالمعرفة وحدها وإن كانت المعرفة تصقلها وتهذبها وتعمقها وتتحقق فعالية القيادة من خلال[61]:

- تشجيع روح المبادرة والإبداع.
- تفعيل المشاركة في اتخاذ القرار والفعالية في اتخاذ القرارات.
- تعزيز الخبرات الفردية في المجالات الإدارية.
- الفعالية في الاتصالات.
- القدرة على إدارة الوقت.
- القدرة على إدارة التغيير.

لذايجبأنيتوفرلدىالمؤسساتبمختلفأنواعهاوكلاأعوانها وعيوثقافةمفاهيم وأساليبإدارةالأزماتكثقافةتنظيمية والتعرفعلىتقنيات، أساليبومستلزمات لاتهتم فقطبأنتجعل الخسائرالمترتبة عنالأزمةفيأدنىحدودهابلتعنيإضافةإلىذلكتحويلالأزمةإلىمصدرلتحقيقتوسعاتأومزيدمن الفرصالايجابية.

وأضحت تكنولوجيا المعلومات عنصرا هاما في اتخاذ القرار لدى القادة في المنظمة وخاصة نظم المعلومات الخاصة باتخاذ القرار ونظم المعلومات المحاسبية.

المطلب الرابع: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار اتجاه الأزمات

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل العالم الرقمي وعصر الإلكترونيات الى اختزال الزمن باتجاه السيطرة والاحتكار لسوق المنافسة لرسم حدود خريطة عالم الأعمال بما يوازي الفكر الاستراتيجي لمتخذي القرار الإداري وبناء رؤية مستقبلية أساسها الصراع والبقاء في قمة الهرم الكوني للأعمال.

وأضحى الاتجاه نحو الكترونية اتخاذ القرارات الإدارية أمرا ضروريا لتكون دعما واضحا لمفردات التفكير وترتيب الصدمات وإعادة بعثرة الازمة وتركيبها بما يؤمن فك رموزها سعيا وراء تحويلها من مفردة التهديد إلى فرص الانطلاق نحو القمة.

أولا: إلكترونية اتخاذ القرار

لا بد من تحديد مفهوم القرار أولا، حيث اعتبر بأنه:" عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الامكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة"[62] .أما اتخاذ القرار فيعتبر على أنه"قيام جهة مسؤولة (الإدارة) اعتماد بديل واحد من بين بدائل مطروحة"[63].

وعلى ضوء ذلك فإن الكترونية اتخاذ القرار تعني استخدام أنظمة وتقانة المعلومات بمساندة الجهات المسؤولة باعتماد بديل واحد من بين البدائل المطوحة.كما يلاحظ أن عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى امكانيات قيادية إدارية عالية ذات توجهات استراتيجية مبينة على قاعدة معلوماتية تكون انطلاقا لبناء قرار سليم لحل أزمة ما.

وبما ان المتغيرات التي تواكب الأزمات تسعى إلى تضخيم مفرداتها،تواكبها سرعة التدفق بكل مكوناتها لذا لابد من أن تلجأ العقول الإدارية إلى الاستعانة بتقانة المعلومات كمفردة تتوازن في حركتها أحيانا وتفوق قدراتها أحيانا بتعاملاتها مع أكان الأزمة.

1-أهميةإلكترونية القرار

اضحى من الضروري رسم حدود سياسة البقاء في ظل صراع الأزمات، فمع دخول عصر

امبراطورية المعلومات بأنظمتها وتقانتها قد تقلصت المسافات ورسمت مفردات التفكير بحسابات الأرقام المبنية على التحليل والمنطق وتحويل الإنسان صانع القرار من خبرة العقول البشرية المجـــردة إلى تـــزامن الذكاء البشري مع الذكاء الاصطناعي لتوازن حركة وقت الأزمات.لذلك برزت أهمية القرار وإدارتـــه بمواكبة إلكترونيات العصر لتوفير المعلومات المناسبة بالوقت المناسب بإسناد أنظمة الذكاء الاصـــطناعي لتتحول إلى مواجهة الأزمات بإلكترونيات اتخاذ القرار.

2- مراحل صناعه القرار والإسناد المعلوماتي

تتضمن استراتيجية صناعه القرار واتخاذه عدد من الخطوات التي تناولها الكثير من الباحثين والـــتي يمكن اجمالها بما يلي :[64]

2-1-مرحلة التشخيص Diagnosis Step:

هذه المرحلة تبدأ بتشخيص المشكلة وتحديد الهدف بشكل واضح، حيث تحتاج إلى مسح البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات السائدة فيها وتقييم البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف وتحديـــد حجم الفجوة الاستراتيجية بينهما.

وعملية المسح تحتاج إلى نظم المعلومات الإدارية التي تسعى إلى توفيرالبيانات من مصـــادرها الأوليـــة لغرض معالجتها وتحويلها إلى معلومات تمثل مخرجات النظام والتي على أساسها تـــتم عمليـــة التقيـــيم ويتطلب ذلك تقانة معلوماتية عاليـــة.

2-2- مرحلة تحديد البدائل Alternative Identify Step :[65]

يتم فيها البحث عن عدد من البدائل الاستراتيجية التي يمكن أن تساعد على سد الفجوات الاستراتيجية، وعملية تحديد البدائل تتطلب من صانع القرار الخبرة وتوفير المعلومات فضلا عن الاستعانة بالمستشارين والمساعدين.من ناحية الذكاء الطبيعي يضاف إليها الذكاء الاصطناعي المتمثل بالأنظمة المعلوماتية الـــتي تساهم في عملية تحديد البدائل ومنها(ES-DSS).

2-3-مرحلة التقييم Evaluation Step:[66]

بعد تحديد البدائل يبدأ صانع القرار بعملية التقييم بوصف نتائج كل بديل وأيهما اقـــرب الى تحديـــد الهدف النهائي ويتم ذلك على أربعة محاور وهي:

أ-البديل الجيد والذي يقود إلى نتائج مرغوبةلدى صانع القرار.

ب-البديل المتوازن من غير المحتمل أن تنتج عنه نتائج ايجابيه أو سلبيه لصالح صانع القرار.

ج- البديل المختلط من المحتمل أن تنجح عنه نتائج ايجابيه أو سلبيه لصالح صانع القرار.

د- البديل الضعيف من المحتمل أن تنتج عنه نتائج ضعيفة لصالح صانع القرار.

2-4-مرحلة الاختيار Choice Step:

تعتبر من المراحل الفكريةالصعبة وذلك أن عملية الاختيار بين البدائل ليست عملية واضـــحة، حيـــث هناك معايير تستعين بها الإدارة في عملية اختيار القرار الذي يمثل الكفاءة العالية من بين جميع البـــدائل والذي يمثل مستوى الطموح والأقرب الى تحقيق الهدف الرئيسي للمشكلة.

ثانيا: دور إلكترونيات اتخاذ القرار في إدارة الأزمات

إلكترونيات اتخاذ القرار تمثل أنظمة وتقانة المعلومات التي تساند عملية صناعة واتخاذ القراروالتي تمثل الاستنساخ العقلي والمتمثل بالذكاء الاصطناعي الذي هو حصيلة الخبرات المتراكمة في عقول الخـــبراء والمستشارين والقادة الاستراتيجيين، التي خزنت في عقول الأنظمة المعلوماتيةالإلكترونية:

مثل نظام(DSS) نظم دعم القرارات و(ES) الأنظمة الخبيرة التي تقوم بتقدير موقف المشكلة ثم تحليلها ثم إيجاد البدائل المقترحة التي تقدم لمتخذ القرار لإعانته على اختيار البديل الأفضل.

وتتطلب تلك العملية إيجاد المعلومات المناسبة التي تتمتع بالصفات والخصائص كونها الانطلاقة الحقيقية لمعالجة أي واقع أو مستقبل.ويمكن ملاحظة الخصائص التالية للمعلومات :

-**الشمولية** : ويشار إلى كمال المعلومات ولامجال لأي نقص فيها، حيث يتطلب توفير كل المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارعلى أن تتمتع بالتركيز لفقدان حالة التشتت التي قد تصيب مستخدمها.

-**الدقة:** وتشير إلى خلو هذه المعلومات من الأخطاء، حيث أن معالجة الأزمة لا تحتمل ولـــو النســـب القليلة من الأخطاء حتى لا تؤدي إلى انحرافات يصعب معالجتها مستقبلا.

-**الوقت:** وتشير إلى ملائمة المعلومات لمستخدميها، بحيث أنها تقدم في الوقت المناسب وعند الحاجةإليها وقبل أن تفقد قدرتها على التأثير.

-**الواقعية:** والتي تمثل المعلومات عن واقع المنظمة وإمكانياتها الحقيقية والابتعاد عن المبالغة في التقديرات ويلاحظ أن إلكترونيات اتخاذ القرار قد وفرت المعلومات المناسبة لغرض معالجة وإدارة الأزمات.

الخطوة الأولى للتعامل مع الأزمة تمثلت بتقدير الموقف عن تلك الأزمة وهذا يتطلب معلومات وافية عن مفتعل الأزمة، فضلا عن المنظمة التي حدثت فيها الأزمة شاملة عناصر القوة والضعف فيها وعن بيئتها الداخليةوالخارجية، حيث يجب أن تتحلى تلك المعلومات بالشمولية المركزة التي تنصـــب في صـــلب الموضوع بعيدا عن التشتت وتحمل عنوان الدقة بكل مفرداتها وإلا سوف تنحرف عـــن مســـار بقيـــة الخطوات وأن تصل المعلومة في الوقت المناسب.

وبعد تقدير الموقف تبدأ الخطوة الثانية بتحليل الموقف والتي تحتاج إلى مستشارين وخبراء فضـــلا عـــن عقول إلكترونية تتمتع بالذكاء الاصطناعي ضمن الأنظمة المشار إليها سابقا، حيث تستند على قاعدة معلوماتية تكون منطلقا لها تحمل من الخصائص المذكورة سلفا عنوانا لها فعملية تحليل الموقف الأزموي

تحتاج إلى المعادلة الموالية :

معلومات+ خبرات +ذكاء اصطناعي +خصائص قيادية = كفاءة ادارة الازمة

ثم تأتي الخطوة الثالثة التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة، وتحتاج إلى مساندة نظم المعلومات الإداريـــة وفروعها لتزويد متخذي القرار الإداري بالمعلومات المناسبة وفي الوقت المناســـب، حيـــث أن عمليـــة التخطيط لاتتم دون قاعدة معلوماتيةتستند عليها وبعدها يتم اتخاذ القرار لمعالجة الأزمة.

مما سبق ذكره يتضح أن المزيج الإلكتروني لاتخاذ القرار يساهم في بلورة مفردات معالجة الأزمة وإدارتها بأسلوب علمي حديث يأخذ على عاتقه مفردات التكوين بالاطار الإلكترونـــي.

ثالثا: دور نظم المعلومات المحاسبيةفي إدارة الأزمات

لابد من تعريف النظام ونظام المعلومات ثم التخصيص في نظم المعلومات المحاسبية ودورها في إدارة الأزمات.

1-مفهومالنظام System:

من المعروف بأن النظام يتكون من عدة عناصر مرتبطة ببعضها بعضاً، وذلك لتأدية وظيفة معينة أو عدة وظائف، وبغض النظر إن كان ذلك النظام محوسباً أم لا، فدوما تحكمه سياسات وإجراءات يـــتم اتباعها بشكل روتيني، كما تتم مراقبة تلك الإجراءات من قبل المسؤول عن النظام للتأكد مـــن عـــدم وجود أي اختراقات للسياسات الموضوعة[67].

2- مفهومنظام المعلومات Information System:

يعد نظام المعلومات المصدر الأساسي لتزويد الإدارة بالمعلومات المناسبة لعمليـــة اتخـــاذ القـــرار الإداري. ويعرف نظام المعلومات بأنه: "مجموعة من المكونات المترابطة مع بعضها البعض بشكل منتظم من أجل إنتاج المعلومات المفيدة، وإيصال هذه المعلومات إلى المستخدمين بالشكل الملائـــم، والوقـــت المناسب، من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف الموكلة إليهم[68].

ومن المتعارف عليه كذلك أن أي نظام معلومات يتكون من ثلاثة مكونات رئيسية:

1- المدخلات (Inputs).

2- المعالجة (Processing).

3- المخرجات (Outputs).

المدخلات: وهي عبارة عن الأحداث والمعطيات التي يتم إدخالها للنظام لغاية معالجتها.

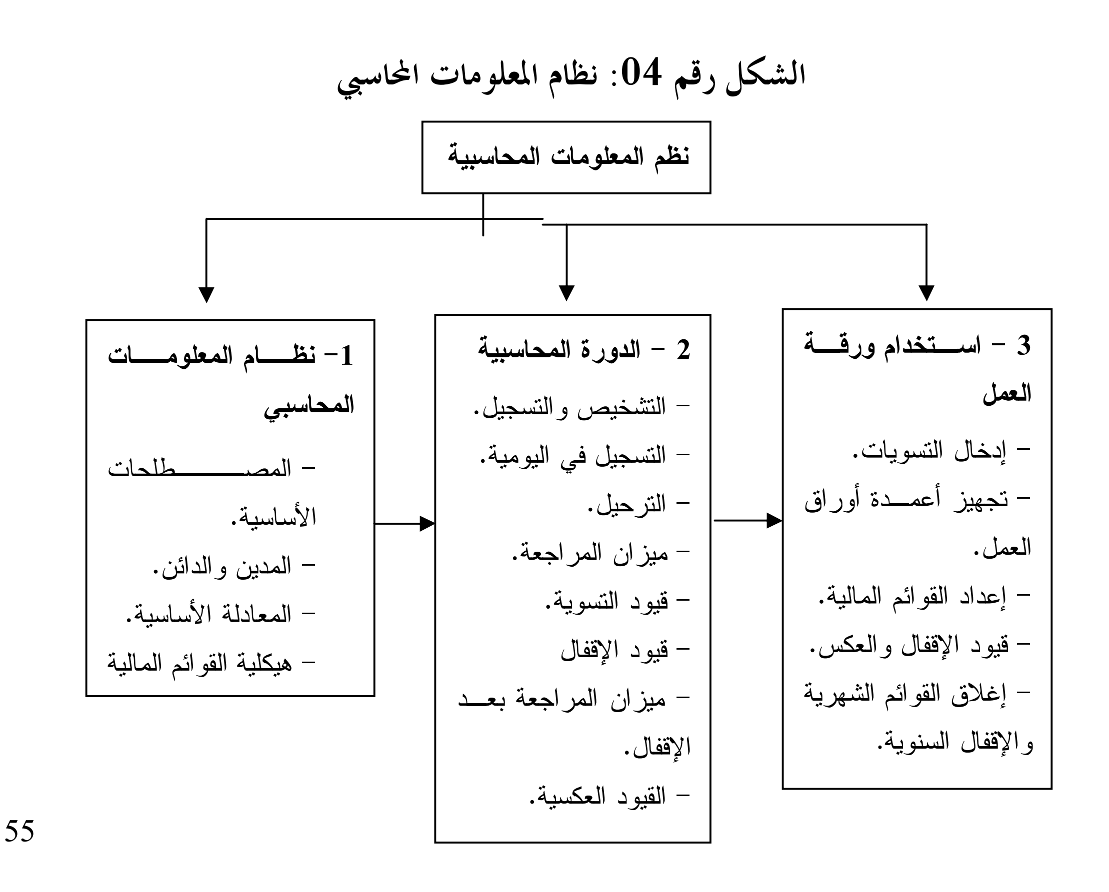
المعالجة: وهي عبارة عن جميع العمليات الحسابية والمنطقية، التي تجري على المدخلات بغرض إعدادها وتهيئتها للمرحلة الثالثة من النظام.

المخرجات: وهي عبارة عن المعلومات، والنتائج الصادرة من النظام بعد أن ينهي المعالجات المناسبة للبيانات المدخلة.

3-نظم المعلومات المحاسبية Accounting Information Systems:

إن المحاسبة كغيرها من العلوم الأخرى محكومة بنظام خاص بها، يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية: المدخلات والمعالجة والمخرجات. وكأي نظام آخر تحكمه عدة سياسات وإجراءات صارمة لا يجوز تجاوزها لأي سبب كان وبغض النظر عن حوسبة النظام من عدمه، **والشكل رقم04** يوضح نظام المعلومات المحاسبي بمفهومه الحديث:

الشكل رقم 04: نظام المعلومات المحاسبي



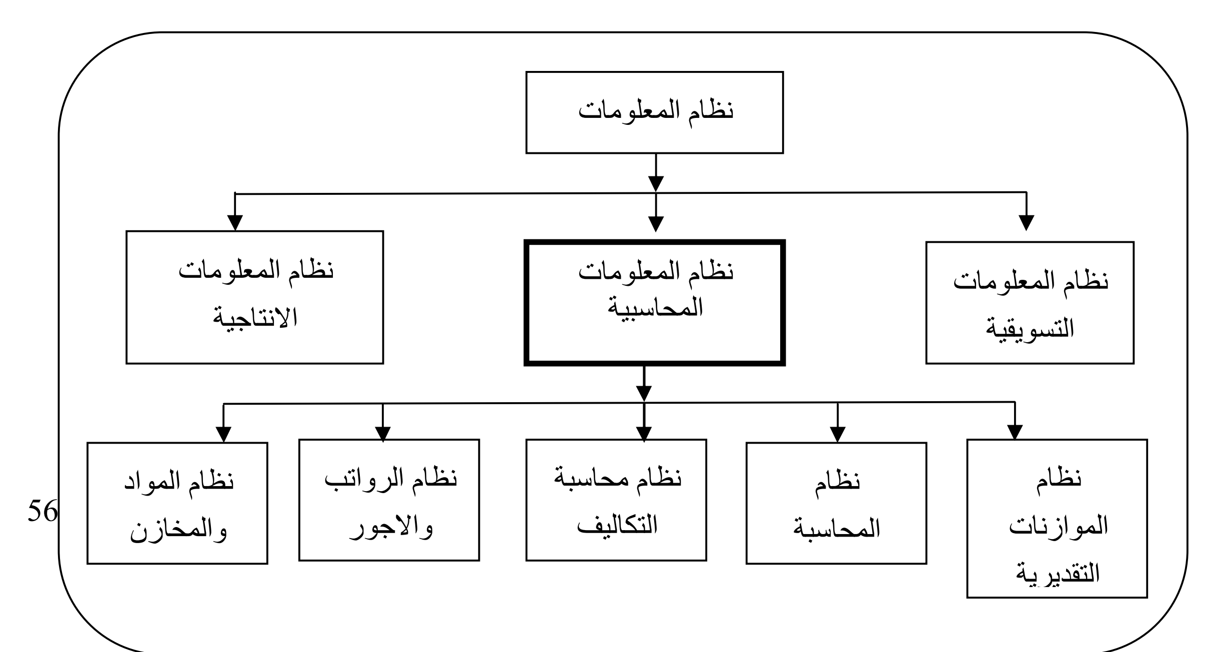
Source :Kieso, E. Donald, Jerry J. Wwygandt and T, D. Warfield, Intermediate Accounting,Tenth edition, 2001.

تعتبر نظم المعلومات المحاسبية في الوقت الحاضر الجهة المسؤولية عن توفير المعلومات المالية والكمية لجميع الادارات والاقسام والأطراف الأخرى ، وعليه يمكن تعريف نظم المعلومات المحاسبية بأنها " ذلك النظام الفرعي الذي يحول البيانات المحاسبية الى معلومات محاسبية ضرورية لتدعيم عملية صنع القرار".

هو نظام فرعي داخل المؤسسة يقوم بتجميع البيانات (المالية وغير المالية) وتحليلها وتبويبها ومعالجتها وتحويلها الى معلومات وتقدم هذه المعلومات إلى الأطراف مختلفة داخل المؤسسة وخارجها وذلك بهدف مساعدة الأطراف في اتخاذ القرار المتعلق بها.[69]

ومن التعريفين السابقين يمكن أن نصنف نظام المعلومات المحاسبي وفق **الشكل رقم05**:

الشكل رقم05: علاقة نظام المعلومات المحاسبية بالأنظمة الفرعية الأخرى[70]



4- وظائف نظام المعلومات المحاسبية

- جمع وتخزين البيانات المتعلقة بأنشطة المنفذة من المنشأة و المصدر و الاحداث المتأثرة بهذه الانشطة سواء كانت داخلية أو خارجية ذات الاهتمام بما يحدث في المنشأة.
- معالجة وتحويل البيانات الى معلومات نافعة في اتخاذ القرارات تمكنها من التخطيط والتنفيذ ومراقبة نشاطها
- يزود المنشأة برقابة ملائمة لحماية أصولها.
- تلبية الحاجات من التقارير للجهات الحكومية ومصالحها، المستثمرين والمقرضين أو المستفيدين منها.
- الوصول الى المعلومات بالتوقيت المناسب وبكفاءة.
- تقليل الأخطاء في العمليات.

5–أهداف نظام المعلومات المحاسبية

يهدف نظام المعلومات المحاسبية الى توفير المعلومات لتلبية احتياجات مستخدميه المختلفين داخل المؤسسة يعملون في مختلف المستويات الادارية، أو خارجين كالعملاء والجهات الحكومية وغيرهم، ومن أهدافه:

- **توفير المعلومات اللازمة لإنجاز العمليات و المهام اليومية:**

تقوم المؤسسة الاقتصادية بالعديد من الاحداث الاقتصادية مثل عمليات البيع،الشراء. الخ تعالج هذه العمليات وفق نظام المعلومات المحاسبية و فق مجموعة من الخطوات اين يتم انتاج معلومات محاسبية ومالية تخدم الادارة والاطراف الخارجية المهتمة بنشاط المؤسسة.

- **خدمة المستويات الادارية المختلفة :**

يقوم نظام المعلومات المحاسبية بتوفير معلومات مفيدة للمديرين في كل المستويات الادارية بهدف إعداد خطط مستقبلية واتخاذ القرار أو معالجة المشاكل، الاستخدام الامثل للموارد المتاحة . كما أنه يوفر معلومات للمستثمرين الحاليين والمراقبين والبنوك ...الخ

- **إعداد تقارير الأداء الإداري:**

توصيل المعلومات الملائمة لكافة مستويات الادارة من اعداد تقارير دورية مكتوبة تهدف لقياس مدى نجاح وفشل الادارة في تحقيق الاهداف للمؤسسة . كما أنها توفر خاصية الرقابة على المدى القصير.

تحدث الأزمات أساسا نتيجة الفشل في حصر المخاطر واستقرائها ورصد وتحليل المعلومات المتواجدة في البيئة والتقرير عنها بصورة مناسبة، الأمر الذي يؤدي إلى فشل متخذ القرار في توقع الأزمات والتعامل معها عند حدوثها، ويفيد تقرير صندوق النقد الدولي(IMF) International Monetary Fund بأن سبب حدوث الأزمات المالية هو حدوث ضعف في الاقتصاد والنظم المحاسبية في المنظمات (International Monetary Fund, 2010).

ومن هنا يأتي دور نظم المعلومات المحاسبية في مساعدة متخذي القرار ودعمهم لتجنب الأزمات وضمان الإدارة الناجحة لها، وذلك من خلال قيام هذه النظم برصد الأحداث والتغيرات المتولدة عن البيئة والتنبؤ بها والتقرير عنها وتقديم المعلومات التي تساعد على الوقاية من الأزمات وإعداد سيناريوهات مواجهتها والحد من تناميها وتداعياتها.

وبالتالي فإن نظم المعلومات المحاسبية الناجحة ستتمكن من تلبية احتياجات عملية اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالأزمة بالشكل الملائم وفي الوقت المطلوب، مما يسهم في تعظيم الامكانيات والقدرات الخاصة بإدارة الازمات والحد من آثارها السلبية.

6-تصنيفات اتخاذ القرار وفق نظام المعلومات المحاسبي

في إطار نظم المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات فيما يخص الأزمات والكوارث تصنف اتخاذ القرارات وفق التصنيفات الموالية:

6-1-تصنيف القرارات حسب سيمون (H.SIMON)

- **قرارات مبرمجة :**

تعتبر قرارات مبرمجة، لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة، وغالبا ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها ومن السهل تحديد البدائل فيها، ويوجد تأكد نسبي بشأن البدائل المختارة، وهي قرارات متكررة روتينية ومحددة جيدا لها اجراءات معروفة ومحددة مسبقا للتعامل معها.

-قرارات غير مبرمجة:

عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقة بكيفية حلها، ولاتوجد معايير واضحة لتقييم البدائل. والاختيار بينها، ولذلك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد بشأن بدائل نتائج التصرفات البديلة، ونتيجة لهذه الخصائص فان كل قرار يتم صنعه وفقا لمتطلبات وظروف وخصائص المشكلة، ولاتوجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشكلات.

ويمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة استخدام حكمه الشخصي وتقييمه ورؤيته للمشكلة، وهي قرارات غير متكررة وكل منها له طبيعته المميزة وغالبا ما تكون على درجة من الأهمية، والتمييزبين النوعين من القرارات موضحة في **الجدول رقم04** :

الجدول رقم 04: تصنيف القرارات

أساسيات التفرقة	قرارات مبرمجة	قرارات غير مبرمجة
طبيعتها	روتينية ومتكررة	غير منتظمة وغير متكررة

معايير الحكم فيها	واضحة	يمكن استخدام الحكم الشخصي
تحديد البدائل	سهلة	تتسم بنوع من الصعوبة
ظروف اتخاذ القرار	تأكد	عدم تأكد نسبي
الاجراءات	محدد	غير محدد مسبقا
المعلومات	متوفرة	قليلة جدا وغير كافية
أدوات الحل	الطرق الكمية وبرامج الحاسوب الجاهزة	الخبرة، برامج الحاسوب المتطورة

المصدر:من إعداد الباحثين.

6-2-تصنيف القرار حسب نوع المشاركة:

ونعني بهذا التصنيف من يخول لهم القانون بصنع القرارات داخل المنظمة والآثار التي تترتب عن ذلك:

1-قرارات فردية: وهي التي يقوم باتخاذها مدير واحد بصفته المسؤول الأول في المنظمة والقانون يسمح له باتخاذها كقرارات المتعلقة بالتوظيف والترقية والفصل.

2-قرارات تنظيمية:وهي التي يشارك في اتخاذها العديد من المديرين واللجان في الاجتماعات من قواعد عامة ملزمة تطبق على عدد غير محدود من الأفراد مثل إصدار اللوائح وتحديد السلطات الواجب إتباعها.

6-3-تصنيف القرار حسب المستويات الإدارية:[71]

1-قرارات استراتيجية:

هي تلك القرارات التي تتأثر بمحيط المنظمة الخارجي وعلاقتها المتبادلة ومدى التفاعل معه. أو هي تلك التي تهدف إلى تغيير أهداف الشركة في المدى الطويل والشكل العام المرغوب للمنظمة في المستقبل وبعبارة أخرى هي القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه المنظمة في المستقبل مثل حجمها أو مركزها التنافسي أو حصتها السوقية.

الإدارة العليا هي المسئولة عن هذا النوع من القرارات ومن أبرز خصائصها كونها نادرة التكرار وتتعلق بالمنظمة ككل وتتخذ في حالة عدم التأكد.

2-قرارات تكتيكية:

هي القرارات الوظيفية التي يتم اتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى للوصول بالأنشطة الوظيفية المختلفة في المنظمة كالإنتاج والتسويق ووظيفة المـــوارد البشرية وغيـــرها إلى الأداء الأمثـــل، وتتميز بكونها تتعلق بالأنشطة قصيرة الآجل وتنطوي على درجة مقبولة من التأكد وهي تكون عادة أقل غموضا وتعقد وأقل تكرار مثل اتـــخاذ القرار يخص وضع مصلحة المراقبة على جميع الخطـــوط الإنتـــاج، المالية، الإدارة ...الخ.أو قرار يخص اختيار برنامج معلوماتي خاصة بالمحاسبة.

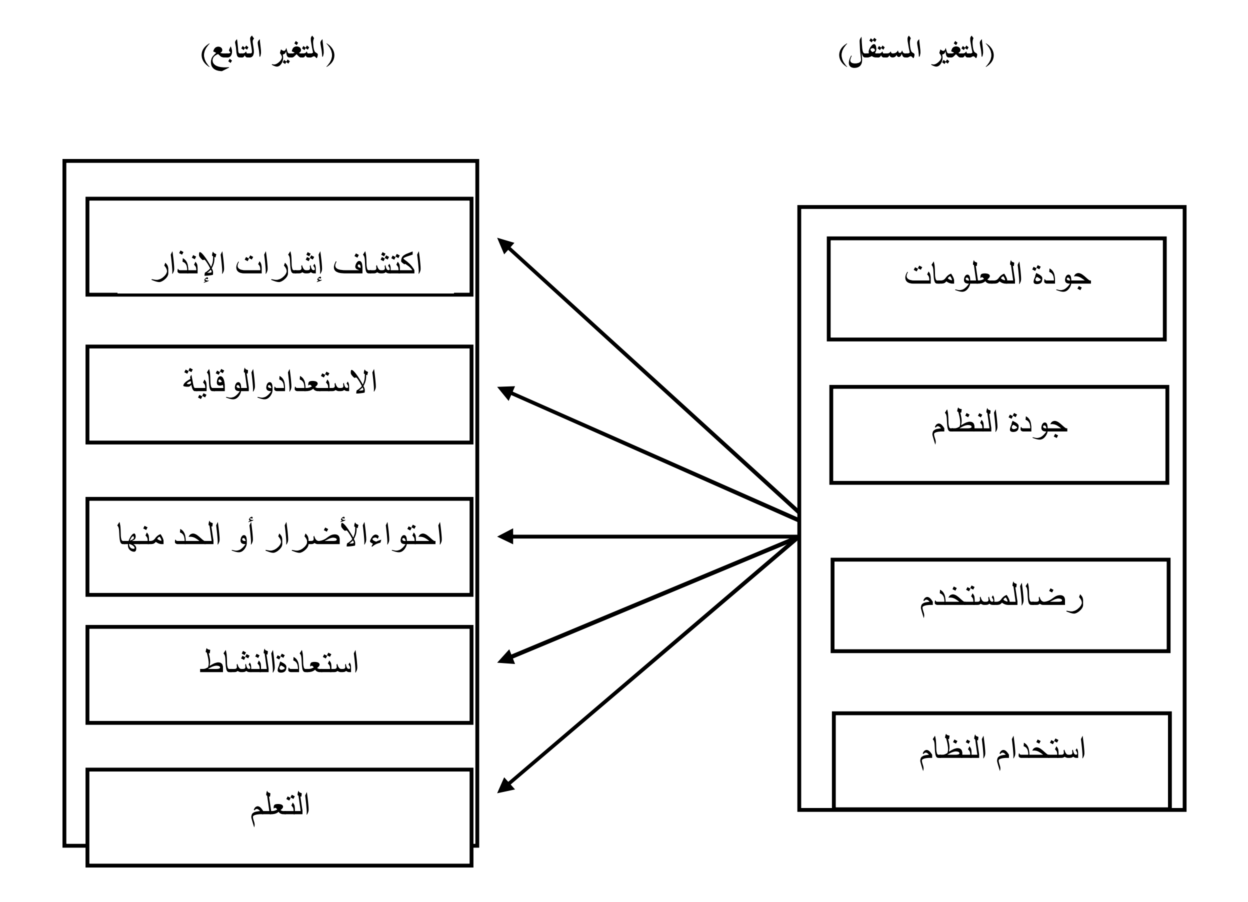
3–قرارات تشغيلية:

وهي المتعلقة بالتأكد من أن المهام والأنشطة قد تم تنفيذها بكفاءة وفعالية وهي تهدف لتسيير الأمور العادية وحل المشاكل اليومية وهي قرارات كثيرة التكرار مثلا قرار تحديد الكمية اللازمة من المادة الأولية من أجل وضع المخزون في معدل الأمان حساب أجور العمال وتوزيعه وقرار مراقبة جودة المنتج.

تم وضع نموذجاً لتحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين نجاح نظم المعلومات المحاسبية الـــذي يمثـــل المتغير المستقل (**جودة المعلومات، وجودة النظام، ورضا المستخدم، واستخدام النظام**)**وإدارة الأزمات** التي تمثل المتغير التابع، وتتكون من المتغيرات الفرعية (**مراحل إدارة الأزمات**) الآتية: مرحلة اكتشـــاف إشارات الإنذاربحدوث الأزمات، ومرحلة الاستعدادوالوقاية، ومرحلة احتواءالأضرار أو الحـــد منـــها، ومرحلة استعادةالنشاطالاعتيادي، ومرحلة التعلم، كما هو مبين في **الشكل رقم 06**

شكل رقم06: نموذج الدراسة

نجاح نظم المعلومات المحاسبية **إدارة الأزمات**



منهجية الدراسة

خلاصة الفصل الأول

ما يمكن استخلاصه هو أنه رغم اختلاف وتعدد وتنوع وظائف المؤسسة الاقتصادية والتي تعتبر العمود الأساسي والجوهري للنشاط الاقتصادي، فهيعرضة للعديد من الأزمات سواء كانت إدارية، مالية، تسويقية أوإنتاجية...إلخ.لذا فالأزمات ستحدث سواء شاءت المؤسسات أم أبت وتتوالى ولكن بشكل آخر، من هنا يصبح من اللامعقول عدم معالجة الأزمات بتحسين الأوضاع عما كانت عليه من قبل، بل يصبح أيضا من غير المنطقي ترك الأزمات دون معالجة أو تطوير قوى مقاومة الأزمات التي تتواجد على مستوى المؤسسات وخاصة الاقتصادية.

وحدوث الأزمة أيا كان مجالها أمر ليس سلبي على الإطلاق ولكن له جوانب إيجابية التي من أهمها عملية توحيد قوى المؤسسة من أجل إزالة آثار الأزمة، حيث يتم تحويل عمال المؤسسة بأسرهم إلى فرق مهام متكاملة كل يعمل في دائرة اختصاصه في ظل قيادة إدارية تتميز بسمات وأنماط معنية،فالقيادة الإدارية تستخدم أساليب تمكنها من القضاء على الأزمة.

الإحالات:

[1]: عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1993، ص: 24.

[2]: عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية ، بن عكنون، الجزائر،2000، ص:25.

[3]: بويعقوب عبد الكريم، **المحاسبة التحليلية** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1998، ص:15.

[4] : ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة ، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998، ص 10.

[5] : إسماعيل عربابي، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة ، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998، ص 10.

[6] : عبد الرزاق بن أحبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص26.

[7]: عمر صخري، **مرجع سابق**، 1993، ص24.

[8]: ناصر دادي عدون، **مرجع سابق**، 1998، ص: 59.

[9]: ناصر دادي عدون، **مرجع سابق**، 1998، ص63.

[10]: عمر صخري، **مرجع سابق**، 1993، ص ص: 28-31.

[11]: عمر صخري، **مرجع سابق**، 1993، ص25.

[12] : محمد صالح الحناوي، **مقدمة في المال والأعمال وتطبيقها**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 25.

[13]: ناصر دادي عدون، **مرجع سابق**، 1998، ص: 18.

[14] : ناصر دادي عدون، **مرجع سابق**، 1998، ص: 19.

[15] :محمد سعيد عبد الفتاح، **إدارة التسويق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992، ص: 200.

[16] : أحمد ماهر، **المؤسسات الاقتصادية**، دار النهضة لبنان، 1998، ص: 133.

[17] : عند السلام أبو قحف، **إدارة الأعمال الدولية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 95.

[18] : ناصر دادي عدون، **مرجع سابق**، 1998، ص: 95.

[19] : علي الشقراوي، **إدارة النشاط الإنتاجي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 14.

[20] : أحمد طرطار، **الترشيد الاقتصادي**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص: 12.

[21] : محمد قاسم القريوني، **مبادئ الإدارة**، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص ص:392-393.

[22]: JEAN GARLIER, **organisation et fonctionnement de l'entreprise**, France, 1993, p :90.

[23] : محمد قاسم القريوني، **مرجع سابق**، 2001، ص:400.

[24] : ميلود تومي وسماح صولح، **مستلزمات إدارة الأزمات في ظل إقتصاد المعرفة**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، بالمكتبة المركزية، جامعة سكيكدة، المنعقد يومي 27/26 ماي 2008 ص:44.

[25] : يوسف أحمد أبوفارة، **إدارة الأزمات: مدخل متكامل** ، إثراء للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص:50.

[26] : ميلودي تومي وسماح صوالح، **مرجع سابق**، 2008، ص:44.

[27] : يوسف أحمد أبوفارة، **مرجع سابق**، 2009، ص:53.

[28] : يوسف أحمد أبوفارة، **نفس المرجع أعلاه**، 2009، ص:53.

[29] : محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات: منهج اقتصادي لحل الأزمات**، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1990، ص:25.

[30] : شلابي عمار وطيار أحسن، **نحو منهج متكامل لإدارة الأزمات في المؤسسات الإقتصادية**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة سكيكدة، 27/26 ماي 2008، ص:225.

[31] : يوسف أحمد أبوفارة، **مرجع سابق**، 2008، ص:21.

[32] : مقيمح صبري وقمري زينة، **التخطيط ووضع القرار للتعامل مع الأزمات**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة سكيكدة، 27/26 ماي 2008، ص:25.

[33] : محسن أحمد الخضيري، **مرجع سابق**، 1990، ص:76.

[34] : هبة بوشوشة، **أهمية المعلومات في إدارة الأزمات**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة سكيكدة، 27/26 ماي 2008، ص:25.

[35] : أحمد محمد عامر، **مقدمة في إدارة الأزمات**، مكتبة الجلاء، بور سعيد، 1989، ص:05.

[36] : شلابي عمار وطيار أحسن، **مرجع سابق**، 2008، ص ص:361-362.

[37] : شلابي عمار وطيار أحسن، **مرجع سابق**، ص ص:359-361.

[38] : محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات**، ندوة الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، 1993، ض ض:14-18.

[39] : ستيف ألبريخت، **إدارة الأزمات: فن الدفاع عن النفس للشركات**، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، العدد 21، السنة السادسة، 1998، ص ص:3-4.

[40] : يوسف أحمد أبوفارة، **مرجع سابق**، 2008، ص ص:114-115.

[41] : يوسف أحمد أبوفارة، **مرجع سابق**، 2008، ص:120.

[42] : بوعشة مبارك، **استراتيجية التعامل مع مراحل الأزمات**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، المكتبة المركزية، جامعة سكيكدة، 27/26 ماي 2008، ص:408.

[43] : شلابي عمار وطيار أحسن، **مرجع سابق**، ص ص:362-363.

[44] : حمدي محمد شعبان، **الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث**، الشركة العربية المتحدة، القاهرة، الطبعة الثالثة، 2008، ص ص:110-113.

[45] : نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة الأزمات**، عالم الكتب الحديث، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009، ص ص: 24-26.

[46] : منية مصطفى صادق، **إدارة الازمات والكوارث في المكتبات**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002، ص:96.

[47] : ميلود تومي وسماح صولح، **مرجع سابق**، 2008، ص:49.

48 : بوغازي فريدة ومرقع أمال، **إدارة الأزمات التسويقية**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات

في ظل اقتصاد المعرفة، المكتبة المركزية، جامعة سكيكدة، 27/26 ماي 2008، ص:509.

49 : يوسف أحمد أبو فارة، **مرجع سابق**، 2009، ص:60.

[50] : غسان عيسى العمري، **التمكين كمدخل لتحسين إدارة الأزمات في العنف الطلابي في الجامعات**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، المكتبة المركزية، جامعة سكيكدة، 27/26 ماي 2008، ص:26.

[51] : بوعنيبة وهيبة وساعد قرمش زهرة، **دور القائد المبدع وفريق عمله في إدارة الأزمات**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، المكتبة المركزية، جامعة سكيكدة، 27/26 ماي 2008، ص:384.

52 : عبد الله بن سليمان العمار، **دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث**، رسالة ماجستير، غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص ص: 45-46.

53 : محمد براق ومريزق عدمان، **دور المعلومات في إدارة الأزمات**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، المكتبة المركزية، جامعة سكيكدة، 27/26 ماي 2008، ص:26.

[54] : Bernard Barthélemy et philippcourréges, **gestion des risques méthode d'ptimisation globale**, 2ém Edition, Edition d'organization, paris, 2004, p :384.

[55] : ميلود تومي وسماح صولح، **مرجع سابق**، 2008، ص ص:50-52.

[56] : يوسف أحمد أبوفارة، **مرجع سابق**، 2009، ص ص:304-309.

[57] : شلابي عمار وطيار أحسن، **مرجع سابق**، 2008، ص:372.

[58] : يوسف أحمد أبوفارة، **مرجع سابق**، 2009، ص ص:326-327.

[59]: منى صلاح الدين شريف، **إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء**، البيان للنشر، القاهرة، 1998، ص:72.

[60]:عبد الله بن سليمان العمار، **مرجع سابق**، 2003، ص: 68

61:ميلود تومي وسماح صولح، **مرجع سابق**، 2008، ص ص:51-52.

[62]الصريفيمحمد عبد الفتاح،2003،**مفاهيم ادارية حديثة**،الاردن،عمان،دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع .ص:60.

[63]الغالبي، طاهر محسن وادريس، وائل محمد صبحي،2007، **الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**، عمان ، دار وائل للنشر، ص: 139.

[64]الغالبي، طاهر محسن وادريس، وائل محمد صبحي، **مرجع سابق**، ص:152

[65]غراب، كامل السيد،1987، **نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية**، مجلة الإدارة العامة العدد 56، الرياض المملكة العربية السعودية، ص:7-40.

[66]Hellriegel, D, & Slocum, y, "**Management, contingency Approach**", Philippines, 2nd eg., Addlesn-wesley publishing company (1978),p :80.

[67]Date,C. J. *An Introduction to Database Systems*, Seven Edition, Addison-Wesley publishing Company 2000

[68] القاسم عبد الرزاق محمد، تحليل وتصميم نظم المعلومات، طبعة 2004، دار الثقافة للنشر.

[69]حسين بلعجوز، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الانتاجية ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الاسكندرية ،2009. ص 204

[70]أحمد حلمي جمعة وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية مدخل تطبيقي معاصر، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن ،ط2003،1.ص14 ،ص 15 .

[71] نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر التوزيع، الأردن، 1997، ص45.